



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Estratégia de Marketing e Criação de Valor do Cacau Biológico de São Tomé e Príncipe no Mercado Internacional

Ibrahim Cravid dos Prazeres

Orientação | Prof^a Doutora Maria Raquel Lucas

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Estratégia de Marketing e Criação de Valor do Cacau Biológico de São Tomé e Príncipe no Mercado Internacional

Ibrahim Cravid dos Prazeres

Orientação | Prof^a Doutora Maria Raquel Lucas

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2018

Presidente: Prof.^a Doutora Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Arguente: Prof.^a Doutora Cristina Isabel Galamba Oliveira Costa Marreiros

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas

Dedicatória |

Aos meus filhos Emir e Carminho Sameen

*Recomeça...
Se puderes,
Sem angústia e sem pressa.
E os passos que deres,
Nesse caminho duro
Do futuro,
Dá-os em liberdade.
Enquanto não alcances
Não descanses.
De nenhum fruto queiras só metade.
E, nunca saciado,
Vai colhendo
Ilusões sucessivas no pomar
E vendo
Acordado,
O logro da aventura.
És homem, não te esqueças!
Só é tua a loucura
Onde, com lucidez, te reconheças.*

(Sísifo - Miguel Torga)

Resumo

Este trabalho tem como objetivo geral propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau biológico de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local. Os métodos de pesquisa, para além da revisão da literatura sobre a temática, incluíram uma abordagem qualitativa e descritiva. Para além da apresentação do referencial teórico de suporte à formulação da estratégia de marketing, os resultados obtidos permitem fazer um diagnóstico da situação, interna e externa, caracterizar a cadeia de valor do cacau biológico em STP e, definir objetivos e opções estratégicas fundamentais de sustentação à estratégia de marketing e de criação de valor do cacau biológico de STP. A criação de uma IGP para o cacau de STP, de um Plano Geográfico Estratégico Nacional e de uma Camara do Cacau, um Conselho Nacional do Cacau Biológico ou uma Interprofissional do Cacau Biológico são algumas das ações a desenvolver no âmbito da estratégia proposta.

Palavra-chave: Estratégia, Marketing, Cacau Biológico, STP, Mercado Internacional

Abstract

The objective of this work is to propose a marketing and value creation strategy for organic cocoa from STP that will boost sales in the international market and local production. The research methods, besides the review of the literature on the subject, included a qualitative and descriptive approach. In addition to presenting the theoretical framework to support the marketing strategy, the results obtained allow a diagnosis of the internal and external situation, characterize the organic cocoa value chain in STP, and define strategic objectives and strategic options to support the marketing strategy and value creation of STP organic cocoa. The creation of a PGI for STP cocoa, a National Strategic Geographic Plan and a Cocoa Chamber, a National Cocoa Council or an Interprofessional Biological Cocoa are some of the actions to be developed within the proposed strategy.

Keyword: Strategy, Marketing, Organic Cocoa, STP, International Market

Agradecimentos

Quero, em especial, agradecer aos meus pais, Luís dos Prazeres e Maria do Carmo dos Prazeres, pela força e amor incondicional que sempre me dedicaram, para que possa ser o que sou hoje e o melhor homem do amanhã. Por eles e pela roça que herdei, pelo trabalho na terra e no mato, nasceu esta minha paixão pelo cacau há já cinco anos. Ao meu filho Emir tenho que agradecer por me ter dado, desde que nasceu, a esperança e a vontade de trabalhar no desenvolvimento do cacau da minha roça que um dia será dele e da sua irmã Carminho Sameen.

Quero também agradecer a Teresa, minha mulher, pela paciência que teve durante este percurso desta etapa da minha vida. As minhas irmãs Vivalda e Fabíola por sempre me darem força para que pudesse seguir em frente e nunca desistir.

Agradeço ao Dionísio, produtor de cacau em Santa Luzia, ao Nilton Garrido, do DEP do Ministério de Agricultura, ao Abdel Pereira, Administrador da Natural, ao Eng.º António Dias, Administrador da Cecab, aos gestores da Cecac 11, a todos os professores da Universidade de Évora e a minha orientadora a Profª Doutora Maria Raquel Lucas, entres outros que contribuíram para a realização deste Trabalho de Projecto.

O meu muito obrigado!

ÍNDICE

Índice FIGURAS	11
Índice QUADROS.....	12
Listagem ABREVIATURAS OU SIGLAS.....	13
Capítulo 1 INTRODUÇÃO	14
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	14
1.2. Formulação dos Objetivos	15
1.3. Metodologia.....	16
1.4. Estrutura do Trabalho	16
Capítulo 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
2.1 Marketing, Marketing Internacional e Internacionalização	18
2.2 Estratégia de Marketing.....	21
2.3 Estratégia de Marketing e Criação de Valor.....	22
2.4 Estudos sobre a Cadeia de Valor do Cacau	24
Capítulo 3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO	26
3.1 Objetivos do Trabalho de Projeto	26
3.2 Metodologia de Recolha de Informação	27
3.2.1 Entrevista	29

3.2.2 Análise e Interpretação da Informação	30
3.3 Procedimento para Elaboração da Estratégia de Marketing	31
Capítulo 4 ESTRATÉGIA DE MARKETING E CRIAÇÃO DE VALOR DO CACAU BIOLÓGICO	33
4.1 Sumário Executivo	33
4.2 Análise Diagnóstico	34
4.2.1 Análise Interna: A Cadeia de Valor do Cacau	34
4.2.2 Análise Externa	47
4.2.2.1 Envoltentes Territorial, Climática, Demográfica, Económica, Sociocultural, Tecnológica e Político-Legal	47
4.2.2.2 Mercado Internacional	53
4.2.2.3 Concorrentes	56
4.2.2.4 Consumidores	57
4.3 Matriz SWOT	58
4.4 Fixação de Objetivos	59
4.5. Escolha das Opções Estratégicas Fundamentais	62
4.5.1 Escolha dos Alvos	62
4.5.2 Escolha das Fontes de Mercado	63
4.5.3 Escolha do Posicionamento	63
4.5.4 Escolha da Política de Marca	64

4.6. Formulação do Marketing-Mix	65
4.7. Planos de Ação, Avaliação e Controlo	68
4.8. Plano de Contingências	69
Capítulo 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
5.1 Conclusões	71
5.2 Dificuldades e Limitações do Estudo	73
5.3 Desenvolvimentos Futuros	73
BIBLIOGRAFIA 	75
ANEXO Guiões das entrevistas	82

ÍNDICE | FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DO CACAU PARA A PRODUÇÃO DE CHOCOLATE.....	25
FIGURA 2 – QUADRO METODOLÓGICO.....	28
FIGURA 3 – A CADEIA DE VALOR DO CACAU BIOLÓGICO	35
FIGURA 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTORES DE CACAU BIOLÓGICO DA CECAB POR ASSOCIAÇÃO	36
FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTORES DE CACAU BIOLÓGICO DA CECAQ11 POR ASSOCIAÇÃO	37
FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO TOTAL DE CACAU BIOLÓGICO DA CECAB E CECAQ11	37
FIGURA 7 – EVOLUÇÃO DOS PREÇOS DO CACAU DE 1960/61 A 2016/2017 (PREÇOS CONSTANTES DE 2016/2017)	45
FIGURA 8 – DISTRIBUIÇÃO DO VALOR NA CADEIA DO CACAU	46
FIGURA 9 – ARQUIPÉLAGO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.....	47
FIGURA 10 –EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO TOTAL.....	49
FIGURA 11 – PRINCIPAIS TÓPICOS DAS DECLARAÇÕES PRODUZIDAS PELA ICCO	52

ÍNDICE | QUADROS

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO DAS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	31
QUADRO 2 – TÓPICOS CONSIDERADOS NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	32
QUADRO 3 – PRODUTORES DE CACAU BIOLÓGICO POR COOPERATIVA.....	36
QUADRO 4 – PRODUTORES DE CACAU NA REGIÃO AUTÓNOMA DO PRÍNCIPE.....	39
QUADRO 5 – DIMENSÃO TERRITORIAL POR DISTRITO	48
QUADRO 6 – PRINCIPAIS INDICADORES DEMOGRÁFICOS	49
QUADRO 7 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE SEMENTE DE CACAU POR CONTINENTE, PAÍS E ANO (1000 TONELADAS)	53
QUADRO 8 – CONVERSÃO DA SEMENTE DE CACAU POR CONTINENTE, PAÍS E ANO (1000 TONELADAS)	54
QUADRO 9 – EVOLUÇÃO MUNDIAL DA PRODUÇÃO DE SEMENTE DE CACAU, DA MOAGEM E DA ARMAZENAGEM (1000 TONELADAS).....	55
QUADRO 10 – PERCENTAGEM TOTAL DE EXPORTAÇÕES DE CACAU FINO OU AROMÁTICO POR PAÍS.....	56
QUADRO 11 – ANÁLISE SWOT	58
QUADRO 12 – OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	59
QUADRO 13 – VISÃO, DIREÇÃO E LINHAS ESTRATÉGICAS POR NÍVEL DE INTERVENÇÃO	60
QUADRO 14 – MECANISMOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	68
QUADRO 15 – PLANO DE CONTINGÊNCIAS.....	70

LISTAGEM | ABREVIATURAS OU SIGLAS

ADAPPA – Ação para o Desenvolvimento Agropecuário e Proteção do Ambiente

CB – Cacau Biológico

CECAB- Cooperativa de Exportação de Cacau Biológico

CECAQ11 – Cooperativa CACAQ11

CIAT - Centro de Investigação Agronómica e Tecnológica

DARAP – Direção de Agricultura da Região Autónoma do Príncipe

FENAPA – Federação Nacional de Pequenos Agricultores de São Tomé e Príncipe

FIDA – Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola

ICCO - *International Cocoa Organization*

IGP - Indicação Geográfica Protegida

PGI – *Protected Geographical Indication*

PRIASA – Projeto de Reabilitação de Infraestruturas de Apoio à Segurança Alimentar

MG – Mestrado em Gestão

PAPAC – Projeto de Apoio à Agricultura Comercial

PNAPAF - Programa Nacional de Apoio à Pequena Agricultura Familiar

ST – São Tomé

STP – São Tomé e Príncipe

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UE – União Europeia

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

VCA - *Value Chain Analysis*

Zatona ADIL – Ação de Desenvolvimento de Iniciativas Locais a Projetos de Apoio ao Desenvolvimento

CAPÍTULO 1 | INTRODUÇÃO

A modernização e desenvolvimento da economia santomense, baseada fundamentalmente em agricultura, nalgumas unidades transformadoras, no comércio e no turismo, tem merecido o empenhamento das autoridades e o apoio de vários programas de crédito de longo prazo do Fundo Monetário Internacional e do Acordo de Cooperação Económica feito com Portugal, em 2009, para suporte do regime cambial de taxa entre a dobra e o euro (CGD, 2014). O petróleo está em fase de prospeção, sem data precisa para o início da produção. O referido desenvolvimento pode ser conseguido por investimento estrangeiro em distintos sectores (agricultura, turismo, pesca e apoio à exploração petrolífera) e, pelo acesso aos mercados internacionais de produtos de valor e procura elevadas, desde que suportados em melhorias consideráveis na cadeia de valor, permitidas pelo acesso a capital, a conhecimento especializado e a tecnologia.

A agricultura, maioritariamente de subsistência e empregando mais de um terço da população, apresenta constrangimentos ao desenvolvimento devido à insularidade, à dimensão reduzida do mercado interno e ao relevo do território que dificulta o acesso e a mecanização. O cacau é a cultura principal do país e representa mais de 80% do total das exportações. O café, o coco, as flores, a pimenta e outras especiarias mantêm um peso reduzido nas vendas do arquipélago ao exterior. O cultivo de tubérculos, feijão, batata, frutos e legumes fornece boa parte da dieta alimentar dos residentes. A produção pecuária satisfaz as necessidades alimentares da população (CGD, 2014).

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

São Tomé e Príncipe (STP) é um reconhecido produtor de cacau que garante emprego e sustento às famílias e o desenvolvimento de microeconomias locais. O cacau é um dos principais produtos na economia nacional e um dos grandes contribuintes para o PIB nacional e para a imagem internacional do país.

Apesar do reconhecimento internacional que o país tem vindo a receber nos últimos anos com variadas distinções e prémios ao chocolate local, o espaço no mercado internacional do

cacau tem vindo a reduzir-se em detrimento dos seus concorrentes diretos, assim como se tem assistido a uma diminuição da produção e à queda sucessiva do preço desta matéria-prima nos mercados internacionais. Tal contexto tem levado as autoridades santomenses a dar ênfase ao desenvolvimento do turismo (CGD, 2014).

Embora a situação do cacau em STP não seja única, tendo-se verificado, nas últimas décadas uma diminuição considerável na percentagem de lucro correspondente ao produtor (Gilbert, 2006), nem existir uma relação comprovada entre o declínio relativo dos rendimentos do produtor e o exercício de um monopólio ou concentração de poder de alguns intervenientes da cadeia de valor (Gilbert, 2006, Vettas, 2006, Van der Meer & Ignacio, 2006), é oportuno o seu estudo, considerando a Junta Consultiva da ICCO - *International Cocoa Organization* (2007) fundamental a sustentabilidade da cadeia de valor do cacau.

Por outro lado, a falta de definição de estratégias e políticas que permitam potenciar a produção e o valor do produto cacau biológico de STP, torna necessário repensar a cadeia de valor como um todo, de modo a ir ao encontro de novas metas empresariais e à recolocação do cacau do país na senda da economia internacional. Acresce que STP não tem condições para competir em termos de massificação de produção nem para realizar investimentos ao nível de outras economias de escala sendo apenas pela valorização do produto que se poderá aumentar o rendimento do produtor.

Desta forma, justifica-se a escolha do tema da definição de uma estratégia que fomente a produção e induza a valorização internacional do produto cacau biológico como referência internacional da identidade nacional.

Estratégia essa que possa ajudar a melhorar a sustentabilidade e o poder económico das empresas e empresários que se dedicam a essa área de negócio, a impulsionar o turismo ecológico e a melhorar a balança comercial, continuamente deficitária por o valor dos bens importados ser muito superior às receitas provenientes da exportação do cacau e ao desenvolvimento do país.

1.2. Formulação dos Objetivos

O presente Trabalho de Projeto tem como objetivo geral propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau biológico de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local.

Contribuem para o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

- Rever os conceitos de marketing, marketing internacional, internacionalização e estratégia de marketing e, da relação entre marketing e criação de valor;
- Apresentar o referencial teórico sobre planeamento de marketing de modo a formular o desenvolvimento de estratégias de marketing para o cacau biológico;
- Caracterizar a cadeia de valor do cacau biológico em STP;
- Elaborar a Matriz SWOT, de suporte à definição dos objetivos e da estratégia de marketing do cacau biológico de STP;
- Definir os objetivos, as opções estratégicas fundamentais (posicionamento, segmentação, fontes de mercado) e o marketing-mix de sustentação às estratégias de marketing e de criação de valor do cacau biológico de STP.

1.3. Metodologia

Para atingir os objetivos do estudo, nomeadamente, propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local, o trabalho seguiu os passos de uma pesquisa participante, sustentada no envolvimento entre os intervenientes da cadeia de valor e o investigador, de natureza qualitativa, com recurso ao nível da pesquisa exploratória de fontes secundárias (pesquisa bibliográfica) e fontes primárias (método da observação e da entrevista).

1.4. Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos conforme se segue:

O **Capítulo 1** integra o enquadramento do tema, o problema e motivos da sua escolha, a definição dos objetivos de investigação, o procedimento metodológico e a estrutura do trabalho.

O **Capítulo 2** é reservado à revisão da literatura sobre marketing, estratégias de marketing e cadeia de valor, realizada com recurso a artigos científicos recentes e a outros estudos, relatórios e publicações.

O **Capítulo 3** é constituído pelos procedimentos metodológicos usados na elaboração do trabalho de projeto.

O **Capítulo 4** apresenta a proposta de estratégia de marketing e criação de valor para o cacau biológico de STP.

O **Capítulo 5** apresenta as considerações finais que incluem as principais conclusões, as limitações e os desenvolvimentos futuros.

CAPÍTULO 2 | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico tem duas componentes. Uma onde se apresentam os conceitos de marketing, de marketing internacional, internacionalização e estratégia de marketing. A outra, relaciona a estratégia de marketing e a criação de valor, sendo apresentados alguns dos estudos realizados sobre a temática da cadeia de valor no agronegócio e no cacau.

2.1 Marketing, Marketing Internacional e Internacionalização

Embora venham ocorrendo mudanças nas teorias e práticas do marketing, os principais elementos centrais do conceito permanecem (Kotler & Keller, 2016). Segundo a primeira definição do conceito de marketing, divulgada pela *American Marketing Association* (AMA) em 1960, este enquadrava apenas uma orientação das empresas para clientes e mercados, sem haver grande ênfase em temas fundamentais. Era considerado o resultado do desempenho das atividades das empresas que dirigiam o fluxo de bens e serviços ao consumidor ou utilizador (AMA, 2016). Temas como a segmentação, os mercados-alvo, o posicionamento, o *branding* e o valor da marca, a análise do valor para o consumidor, o *database* marketing, o comércio eletrónico, as redes de valor, a distribuição multicanal ou de canais híbridos, a gestão da cadeia de abastecimento e a comunicação integrada de marketing, não eram considerados na definição inicial, tendo vindo a fazer parte do vocabulário de marketing nos últimos 50 anos (Kotler & Keller, 2016). Atualmente a AMA define marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação, entrega e troca de valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2013). Segundo Kotler & Keller (2006 p.2) “o sucesso financeiro (de uma empresa) muitas vezes depende da (sua) capacidade de marketing”.

Muitas das mudanças ocorridas nas práticas e teorias do marketing, das quais resultaram diferentes definições do conceito, apresentados por distintos autores (Kotler, 2000; Lambin, 2000; O'Regan & Ghobadian, 2009; Kotler & Armstrong, 2003; Giraldi & Compamor, 2005; (Stevens, Loudon, Wrenn, & Mansfield, 2006); Ferreira, Reis & Serra, 2009; Pride & Ferrel, 2010; Bettiol, Maria, & Finotto, 2012; Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015) são consequência das mudanças também ocorridas nas empresas e nas suas formas de gestão atuais.

Para além de preocupadas com as implicações éticas e sociais de suas decisões de marketing, as empresas deixaram de gerir portfólios de produtos para passar a gerir portfólios de clientes,

passaram a compilar os clientes e os mercados em bases de dados para os compreender melhor e construir ofertas e mensagens individualizadas, fazem menos padronização de produtos e serviços e mais nichos e customizações, substituíram monólogos por diálogos com os clientes, melhoraram as formas de medir a rentabilidade do cliente e o valor da sua vida útil, assim como, quantificam com mais precisão e rigor o retorno sobre os investimentos de marketing e o impacto no valor do acionista (Kotler & Keller, 2016).

O marketing deixou de ser apenas um departamento da empresa para passar a ser a visão, a missão e o planeamento estratégico da mesma, incluindo decisões sobre os clientes pretendidos, as necessidades a satisfazer, os produtos e serviços a oferecer, os preços a estabelecer, as comunicações a enviar e receber, os canais de distribuição a usar e, as parcerias a desenvolver. Daí que Kotler e Keller (2016), sustentem que, para abordar todas essas mudanças, deve ser praticado um marketing holístico que inclua o desenvolvimento, o design e a implementação de programas, processos e atividades que reconhecem a amplitude e as interdependências do ambiente de marketing, em quatro dimensões-chave:

Marketing interno - garantindo que todos na organização, incluindo a gestão de topo, adotam os princípios de marketing adequados.

Marketing integrado - garantindo que múltiplos meios de criação, entrega e comunicação de valor sejam usados e combinados da melhor maneira.

Marketing de relacionamento - tendo relações ricas e multifacetadas com clientes, membros de canais de distribuição e outros parceiros de marketing.

Marketing de desempenho - compreensão dos retornos para o negócio de atividades e programas de marketing, assim como, de abordar preocupações mais amplas e seus efeitos legais, éticos, sociais e ambientais.

O valor do marketing estende-se à sociedade como um todo, quer através dos produtos novos que cria e aliviam ou enriquecem a vida das pessoas, quer pela criação de empregos, ao nível nacional ou internacional. Quando considerado ao nível internacional, o marketing traduz-se no desempenho de atividades empresariais projetadas para planejar, definir preço, promover e distribuir o fluxo de bens e, para serviços de uma empresa consumidores ou usuários em mais de uma nação, com objetivos de lucro (Cateora, 2015). Viana e Hortinha (2002) sugerem uma definição mais simples, onde o marketing internacional é considerado uma aplicação de políticas de marketing ajustadas aos diferentes mercados-alvo estrangeiros. Em qualquer situação deve o potencial do mercado ser analisado e conhecidas as suas reais capacidades.

Fletcher (2001), defende que a internacionalização não é apenas uma atividade de marketing

orientada para fora por também integrar dinamismos de importação, nos quais há uma interligação entre ações internas e externas. Para Fernández e Nieto (2005) a internacionalização é a estratégia organizacional mais complexa a empreender, atendendo aos riscos e incertezas associadas, bem como à necessidade de equipas com competências para responder a vários contextos e culturas. Ainda assim, para estes autores, a internacionalização assume-se cada vez mais como uma necessidade e um suporte à sustentabilidade, dada a crescente globalização dos mercados. Também Larrinaga (2005) reconhece a complexidade do fenómeno da internacionalização, dado o seu elevado grau de heterogeneidade, e por vezes até de ambiguidade. O autor entende o conceito de internacionalização, como sendo uma estratégia de crescimento por diversificação geográfica internacional, através de um processo evolutivo e dinâmico de longo prazo que afeta progressivamente diferentes atividades da cadeia valor e a estrutura organizativa, com um compromisso e implicação crescente dos recursos e das suas capacidades distintivas com o ambiente internacional, baseado num conhecimento gradual (Larrinaga, 2005).

Assim, no contexto actual e global do marketing, uma organização, nos seus processos de tomada de decisão a qualquer nível (empresa ou unidades operacionais isoladas de negócio, grupos ou associações empresariais), deve considerar as dimensões cultural, estratégica e tática da internacionalização das ações de marketing (Valdés, 2003). Ao nível da empresa, o marketing contribui para a definição do negócio e atratividade dos mercados, para seguir uma orientação para o consumidor e, para desenvolver propostas de valor para a empresa. Ao nível das unidades de negócio, deve permitir decidir as funções e ações a serem executadas, adquiridas no mercado ou realizadas em parceria. No nível operacional, o marketing procura os recursos necessários à implantação das estratégias (Valdés, 2003). Ao nível estratégico, o marketing estabelece uma análise profunda da organização e dos negócios (McDonald, Smith & Ward, 2006) que a direcione para aproveitar as oportunidades existentes ou criar oportunidades novas, ajustadas às suas competências distintivas, ao *know-how* instalado e aos recursos disponíveis, permitindo-lhe crescer e desenvolver-se de forma rentável (Lambin, 2000). Tal significa adoptar uma orientação para a diferenciação face à concorrência e a ser eficiente na resposta aos clientes e aos mercados (O'Cassa, Ngob & Siahtiria, 2012). Compromete ainda a um estudo exaustivo das variáveis táticas de marketing-mix – preço, produto, comunicação e distribuição de forma a responder às necessidades do mercado-alvo e a definir o posicionamento desejável para a empresa (Kotler, 2000).

2.2 Estratégia de Marketing

A estratégia é um conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas de uma organização, orientam a sua ação e facilitam os necessários ajustamentos decorrentes do ambiente envolvente (Hax & Majluf, 1999). Deve ser, entendida como um percurso escolhido pela organização para alcançar os seus objetivos, suportada num processo de planeamento estratégico a vários níveis e, ter um papel integrador e decisivo na sua conduta (Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 1998). Uma das estratégias de criação de valor ao cliente e à empresa e, consequentemente, de rentabilidade e remuneração aos acionistas, é a de crescimento que pode adotar uma forma intensiva, integrada e/ou diversificada (Toledo, 2012). A estratégia de crescimento pode ainda ser conseguida por diversificação geográfica internacional, através de um processo evolutivo, complexo e dinâmico de internacionalização, de longo prazo, determinado pelo conhecimento e recursos disponíveis (humanos, financeiros e materiais) e pelo ambiente internacional, que vai influenciar as diferentes atividades da cadeia valor e o seu desempenho (Larrinaga, 2005).

No domínio das estratégias de marketing, as abordagens teóricas podem assumir duas ou quatro tipologias, de acordo com os autores revistos na literatura. Os autores que distinguem duas abordagens distintas, consideram-nas coincidentes na necessidade de desenvolver uma base de relacionamentos que leve à fidelização de clientes para criar valor final (Toledo, Campomar & Toledo, 2006; Toledo, 2012). Neste âmbito, as estratégias podem ser classificadas e focadas na diferenciação, liderança em custo e/ou a concentração (Porter, 1985) ou, designadas de estratégias de marketing diferenciado, não diferenciado e marketing concentrado (Kotler, 2000). Outros autores como Stanley, Olson & Hult (2010) definem quatro tipos de estratégias de marketing: marketing agressivo, marketing de massas, marketing minimizado e, marketing centrado no valor. Estas têm características distintas sendo igualmente influenciadas em termos de criatividade e eficácia de implementação por fatores diferentes (Stanley, Hult & Olson, 2010).

O marketing agressivo é caracterizado pela preocupação em disponibilizar uma elevada qualidade e produtos inovadores, colocando atenção especial na extensa pesquisa de mercado, com o objetivo de manter relações próximas com os seus clientes e, simultaneamente identificar segmentos de mercado dispostos a pagar preços *Premium*. Normalmente selecionam uma estratégia seletiva de distribuição e, numa estratégia de comunicação suportada em ações de publicidade intensiva, integrando equipas de marketing com um número relativamente elevado de especialistas (Stanley, Olson & Hult, 2010).

A estratégia de marketing de massas, dirigida a segmentos de mercado amplos com produtos de boa qualidade, contempla regras gerais canais de distribuição alargados, colocando o foco no fator preço e em equipas com alguns especialistas em marketing (Stanley, Olson & Hult, 2010).

Uma estratégia minimizadora do marketing, procura disponibilizar um produto de qualidade adequada a baixo preço, recorrendo a uma estratégia de distribuição intensiva. Estão normalmente associadas a uma linha de produtos mais especializada e, as equipas de marketing recorrem ao menor número de especialistas de marketing entre os quatro tipos estratégicos mencionados (Stanley, Olson & Hult, 2010).

O último tipo estratégico é o do marketing centrado no valor, o qual procura também fornecer produtos inovadores de alta qualidade, e manter uma relação de proximidades com os seus clientes. No enquadramento desta estratégia, os departamentos de marketing desenvolvem uma quantidade moderada de pesquisa sistemática de marketing. Um aspeto relevante é que nesta estratégia, as empresas cobram preços mais altos do que qualquer empresa com uma estratégia de marketing de massas ou minimizadora, as quais tendem a ser os principais concorrentes das empresas com um marketing centrado no valor, concorrendo para ambos os tipos de clientes, iniciais e tardios. A estratégia de distribuição caracteriza-se por ser um pouco menos seletiva, e a de comunicação utiliza, de forma moderada, a publicidade.

2.3 Estratégia de Marketing e Criação de Valor

Cada vez mais, as organizações vêm a sua atuação no mercado como parte de um processo de entrega de valor ao cliente, obtendo lucro, o qual pode ser conseguido com o desenvolvimento e a implementação de estratégias de marketing diversificadas e sólidas (Schuijck, 2011). Em geral, isso implica ajustamentos no processo de entrega de valor, na comunicação de um valor superior ou, no fornecimento de um valor superior ao cliente (Kotler & Keller, 2016).

Na literatura, as cadeias de valor são sinonimamente chamadas de cadeias de mercado, cadeias de suprimento, canais de mercado ou cadeias de valor agregado. Em cada estágio da cadeia de valor, o produto passa por distintos atores, com custos de transação associados e adição de alguma forma de valor (Louw, Jordaan, Ndanga & Kirsten, 2008). Para outros autores, uma cadeia de valor é definida como uma sequência de atividades necessárias para trazer um produto ou serviço da produção (envolvendo uma combinação de transformação física e entrada de vários serviços de produção), através da entrega ao consumidor final e disposição final após o uso (Kaplinsky e Morris, 2001).

A abordagem da cadeia de valor foi desenvolvida por Michael Porter na década de 1980 e descrita em seu livro *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Desempenho Superior* (Porter, 1985). O conceito de valor agregado na forma de uma cadeia de valor tem sido usado para construir uma vantagem competitiva sustentável no setor de negócios. Todo o setor é formado por atividades que se unem para desenvolver o valor do negócio e, juntas, essas atividades formam a cadeia de valor do setor. Tais atividades incluíam manufatura de produtos e atividades de compra, distribuição e marketing dos produtos da empresa (Lynch, 2003). Como a estrutura da cadeia de valor é usada como uma poderosa ferramenta analítica para o planejamento estratégico de uma organização, ela visa maximizar a criação de valor e, ao mesmo tempo, minimizar os custos (Jordaan, Grove & Backeberg, 2014).

Porter (1989) propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar formas de criar mais valor para o consumidor, onde cada empresa é uma síntese das atividades realizadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e apoiar o seu produto. Nove atividades estrategicamente relevantes - cinco principais e quatro atividades de suporte - criam valor e adicionam custo em um negócio específico. As atividades principais são (1) logísticas de entrada ou de fornecimento de materiais e matérias-primas para o negócio; (2) operações, ou conversão de materiais em produtos finais; (3) logística de saída, ou envio de produtos finais; (4) marketing, que inclui vendas; e (5) serviço. Os departamentos especializados são responsáveis pelas atividades de apoio (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gestão de recursos humanos e infraestruturas que incluem administração geral, planejamento, finanças, contabilidade, área jurídica e assuntos governamentais (Kotler & Keller, 2016). O sucesso depende não apenas da forma como a empresa utiliza as suas competências e do seu desempenho, mas, também, da forma como coordena pessoas e processos de negócios (Hammer & Champy, 1993). Esses processos incluem: 1) a pesquisa de mercado e correspondente colheita de informações; 2) a gestão da oferta, com pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos; 3) angariação e retenção de clientes nos mercados-alvo e prospeção de novos clientes, 4) gestão de relacionamentos com o cliente, criando uma compreensão mais profunda com a possibilidade de realizar ofertas individualizadas; 5) gestão do cumprimento de pedidos (receção, aprovação e envio).

A análise da cadeia de valor (VCA) supõe estudar a sequência do processo de um produto desde a produção até ao consumidor (Talbot, 2002, Laven, 2005, Gilbert, 2006). Ou seja, a VCA examina a natureza dos fluxos do produto para e desde cada etapa, a distribuição geográfica desses fluxos, complementadas, caso necessário, com modelos de organização industrial e com questões de comportamento estratégico e poder de mercado.

A criação e a entrega de valor podem ser entendidas em três etapas, cada uma delas com implicações nos custos. Uma primeira, de escolha do valor da oferta, operacionalizado pela segmentação do mercado, pela seleção do alvo conveniente e, ainda, pelo desenvolvimento do posicionamento do valor da oferta. Estes três componentes - segmentação, alvos e posicionamento são a essência do marketing estratégico. A segunda fase é a de fornecer o valor, através da identificação dos atributos próprios do produto, da fixação do preço e da distribuição. A terceira etapa fase é a de comunicar o valor, utilizando os meios considerados adequados. O processo de entrega de valor começa antes que haja um produto e continue por meio do desenvolvimento e após o lançamento (Kotler & Keller, 2016).

A cadeia de valor pode também ser analisada com base nos custos de transação e em como estes afetam o desempenho no mercado (Smith *et al.*, 2005, Barrett 2008, Kirsten & Sartorius, 2002). Outros temas de análise da cadeia são ainda, o distanciamento da estrutura do mercado e o problema do acesso dos agricultores ao mercado (Fafchamps & Hill, 2005; Barrett, 2008), a rentabilidade (Ardeni, 1989, Minten & Kyle, 2000, Minten, 2008, Minten & Reardon, 2008, Minten, Randrianarison & Swinnen, 2009), a orientação nos clientes e a concorrência (Chan, 2003, Chan, Qi, Chan, Lau & Ip, 2003). Uns examinam o desempenho no mercado com base nos componentes de custo (De Toni & Tonchia, 2001). Uma limitação comum a todos eles é a falta de uma visão sistemática e global da cadeia de valor.

Finalmente, de referir ainda, algumas limitações da literatura relativamente a estratégia de marketing e a criação de valor, nomeadamente:

- Falta de conexão com toda a estratégia (Brorsen, Chavas, Grant, & Schnake, 1985)
- Foco no custo em detrimento de outros indicadores (De Toni & Tonchia, 2001)
- Falta de uma abordagem equilibrada (Fafchamps & Hill, 2005)
- Foco insuficiente nos clientes e na concorrência (Chan *et al.*, 2003)
- Perda do contexto da cadeia de valor (Lee, 2004, Lee, Gereffi & Beauvais, 2010).

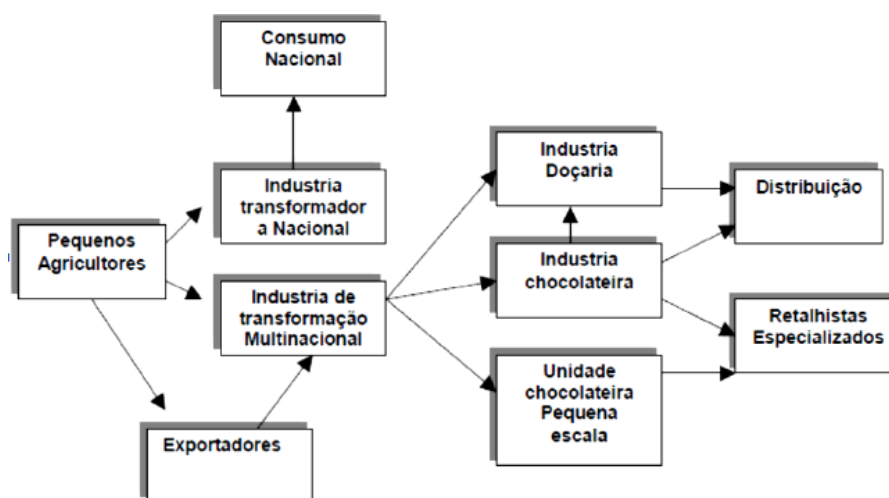
2.4 Estudos sobre a Cadeia de Valor do Cacau

Na bibliografia existem diversos estudos sobre a cadeia de valor do cacau, todos eles considerando a sua complexidade por o produto final chocolate exibir grande variedade e incorporar outras matérias-primas para além do cacau, como o açúcar e o leite.

Talbot (2002) compara as cadeias de valor do café e do cacau, considerando este último produto muito afastado do consumidor final por existir um considerável número de

intermediários na cadeia de valor, não apenas ao nível da armazenagem, mas da industrialização e comércio. Também Gilbert (2006), apresentando o fluxograma das distintas linhas de produção do chocolate (Figura 1), sustenta a criação de valor concentrada nas fases de processamento e manufatura do produto final. O autor distingue as linhas de produções do cacau comercial nos países exportadores, a dos produtos intermédios e a dos produtos finais derivados do cacau (chocolate e outros).

Figura 1 – Fluxograma do Cacau para a Produção de Chocolate



Fonte: Gilbert (2006)

Especificamente sobre São Tomé e Príncipe, são de nomear os trabalhos de Oliveira (2014) que desenvolve uma proposta de certificação para o cacau de ST e o de Orlandi (2011). Este último, num trabalho de campo concretizado durante 4 meses, faz a análise económica dos diferentes sistemas de produção de cacau de STP tendo identificado as variáveis mais importantes na estrutura de receitas e de custos, fundamentais a uma boa gestão e à elaboração de políticas de desenvolvimento agrícola. Dessas variáveis, destaca a manutenção de informação fidedigna e regular aos intervenientes no processo, a realização pelo agricultor do tratamento pós-colheita numa lógica de rácio benefício/custo e, a possibilidade de o produtor identificar, a partir do preço de exportação da semente de cacau, os valores parciais a jusante da sua própria venda.

CAPÍTULO 3 | METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO

DO TRABALHO DE PROJETO

O conceito de método é utilizado para explicar de forma rigorosa os procedimentos desenvolvidos durante um trabalho de investigação (Marconi & Lakatos, 2003). Este capítulo expõe o processo seguido na elaboração do trabalho de projeto que teve início com a escolha do tema e a formulação dos objetivos, seguidamente apresentados. O capítulo explica ainda, a metodologia de recolha de informação e os procedimentos de tratamento dessa informação julgado mais adequado. Por último, apresenta as justificativas das estratégias propostas.

3.1 Objetivos do Trabalho de Projeto

A preocupação com a cadeia de valor do cacau biológico de STP, um dos principais produtos na economia nacional e um dos grandes contribuintes para o PIB nacional, e o desejo de poder contribuir para repensar o posicionamento e imagem do país no contexto do mercado internacional, criando valor como uma referência no cacau biológico, foi o propósito subjacente a presente trabalho projeto.

O objetivo geral do estudo é o de propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau biológico de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local.

Contribuem para o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos

- Rever os conceitos de marketing, marketing internacional, internacionalização e estratégia de marketing e, da relação entre marketing e criação de valor;
- Apresentar o referencial teórico acerca do planeamento de marketing de modo a formular o desenvolvimento de estratégias de marketing para o cacau biológico;
- Caracterizar a cadeia de valor do cacau biológico em STP;
- Elaborar a Matriz SWOT, de suporte à definição dos objetivos e da estratégia de marketing do cacau biológico de STP;
- Definir os objetivos, as opções estratégicas fundamentais (posicionamento, segmentação, fontes de mercado) e o marketing-mix de sustentação à estratégia de marketing e de criação de valor do cacau biológico de STP.

3.2 Metodologia de Recolha de Informação

A metodologia usada na elaboração deste trabalho de projeto, segue os passos de uma pesquisa participante numa abordagem qualitativa que implica um envolvimento entre os intervenientes e o investigador (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009), que, sendo produtor de cacau biológico, já tinha um conhecimento geral do fenómeno antes de o estudar. O investigador adquire assim um papel de interveniente (no presente caso, na cadeia de valor do cacau biológico), que, segundo Gummesson (2005), aumenta o acesso à informação e o conhecimento, sendo fundamental para descrever a realidade em causa (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Teria sido desejável, para análise global da cadeia de valor do cacau biológico ter realizado, numa segunda etapa, um questionário aos consumidores, combinando o estudo exploratório qualitativo com um estudo quantitativo descritivo sobre as preferências dos consumidores, utilizando, neste caso, um método misto de recolha de dados (qualitativos e quantitativos). Contudo, por o cacau ser totalmente transacionado em forma não processada, optou-se pela sua não realização na medida em que o mesmo não serviria para compreender o comportamento dos consumidores em relação ao cacau biológico de STP nem a importância da qualidade, certificação e preço nas suas decisões de compra.

Quanto à recolha da informação necessária à fundamentação da estratégia de marketing e criação e valor para o cacau de STP, a escolha metodológica foi a da pesquisa exploratória. Entre outros aspectos, esta permite obter conhecimento sobre a realidade existente e que se pretende investigar, clarificar ideias e estabelecer metas e prioridades (Silvério, 2003). Nos estudos exploratórios incluem-se todos os que procuram descobrir ideias e intuições, adquirindo maior familiaridade com um fenómeno e onde é necessário definir o problema com maior precisão (Malhotra, 2011). A Figura 2 apresenta o quadro metodológico da Investigação que foi realizada em duas fases. A primeira iniciou-se pela seleção, consulta e análise de fontes secundárias de informação previamente existentes, através de pesquisa bibliográfica ou documental. Consistiu na seleção e revisão bibliográfica dos temas de marketing e estratégia de marketing e seu contributo para a criação de valor, de cadeia de valor e de enquadramento teórico e compreensão das estratégias de marketing do cacau no contexto internacional. Foram selecionados e analisados diversos documentos, como estatísticas, estudos, livros, relatórios, artigos em revistas científicas, boletins informativos e, legislação, para reunir conhecimentos da área em questão, assim como outros dados julgados relevantes a fim de se compreender o instrumental conceptual que foi a base do trabalho de campo.

Figura 2 – Quadro Metodológico



Fonte: Elaboração Própria

A segunda fase, posterior à análise documental, consistiu no trabalho de campo para recolha da informação primária de natureza qualitativa necessária ao estudo, a partir da realização de entrevistas pessoais semiestruturadas a elementos-chave da cadeia de valor do cacau biológico, segundo o método face a face (Hangue & Jackson, 1997) e a realização de observações diretas e de comparência e contacto direto do investigador com os principais intervenientes na cadeia de valor do cacau biológico. Os elementos-chave objeto de realização da entrevista foram os gestores responsáveis pelas cooperativas, empresários locais, pequenos produtores, *INE*, Direções do Estado.

A estratégia de trabalho de campo consistiu assim, no método de observação direta para analisar o modo funcionamento da cadeia de valor do cacau biológico e tornar exequíveis as estratégias a propor e, na realização de uma entrevista.

A técnica de observação foi executada pelo próprio investigador juntos dos intervenientes locais e das cooperativas presentes no país. Este procedimento não foi limitado apenas a observação, mas também, a interação com todos os participantes, de modo a recolher o máximo de informação possível que permitisse a realização do diagnóstico do sector. Enquanto produtor de cacau biológico o investigador realizou a pesquisa num ambiente familiar fazendo parte do quotidiano dos participando no estudo, o que permitiu registar comportamentos, perceções, reações e registar comentários e sugestões que clarificaram a informação recolhida e enriqueceram as conclusões.

3.2.1 Entrevista

A entrevista foi escolhida como técnica de recolha de dados por se considerar ser o instrumento que, devido à eficiência da recolha e à facilidade de análise que confere, melhor se ajusta aos objetivos do presente trabalho de projeto. Assim, como complemento à recolha de dados secundários, realizou-se uma entrevista semiestruturada aos principais intervenientes nas distintas etapas da cadeia de valor, nomeadamente, produtores, responsáveis das cooperativas CECAB e CECAQ11, técnico da sociedade Saotocao, técnica superior do PAPAC, intermediários, distribuidores e exportadores (Senhor Gastão, Empresa Natural, Roça Santy, Perri) e, decisores políticos (Ministro da Presidência, Diretor de Estudos e Planeamento, Diretor Geral de Agricultura e Diretor de Agricultura da Região Autónoma do Príncipe), mediante o guião apresentado em Anexo.

As entrevistas foram realizadas presencialmente entre os meses de Maio a Dezembro de 2018. No caso dos produtores, estas foram feitas por comunidades e sempre em grupo, num máximo de 12 pessoas por grupo e reunião. Realizaram-se nos Distritos de Lembá (Brigoma, Ponta Furada, Santa Catarina e Lembá), de Lobata (Santa Luzia, Canavial I e II, Santo Amaro, Bela Vista, Boa Entrada), de Me Zochi (Santa Margarida, Vista Alegre, Batepa, Nova Moca, Cabeça Água, Laura) e de Cantagalo (Pedroma, Uba Budo, Clara Dias, Santo António, Monte Belo e Mendes da Silva), comunidades onde os agricultores têm convertido toda a produção do cacau convencional em biológico e onde veem tentando apostar cada vez mais na venda do cacau seco para que possam ter uma maior rentabilidade.

Ao não existir uma ordem rígida e sequencial das respostas, a entrevista permitiu manter um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões colocadas a cada um dos interlocutores, tenha esta sido realizada individualmente ou em grupo. A estrutura usada na elaboração do guião assentava em perguntas abertas que não limitaram o entrevistado a falar abertamente sobre todas as componentes e a envolvente da cadeia de valor do cacau biológico. O principal objetivo do guião da entrevista era o de conhecer a cadeia de valor, nomeadamente, o histórico do agricultor e as características da produção do cacau biológico, a função, importância e ação das cooperativas, o papel dos intermediários e dos decisores políticos e, as estratégias para agregar valor e internacionalizar o cacau biológico, para além de avaliar as implicações e os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e as medidas de política a tomar para a expansão da produção e a internacionalização do cacau biológico. O guião permitiu ainda saber o perfil pessoal e profissional do entrevistado e o seu papel no universo do cacau biológico. A estratégia de marketing a definir, respetivas prioridades e horizontes temporal e

espacial, assim como, os desafios à internacionalização foram identificados com base na informação obtida através deste guião de entrevista, o qual foi ajustado em termos de conteúdo a cada um dos intervenientes da cadeia de valor. Esta informação, assim como a obtida através do método de observação, complementada com a revisão do referencial teórico, possibilitou analisar, interpretar e compreender os conteúdos e correspondentes significados, servindo de suporte à elaboração da proposta de estratégia que vai ser apresentada no capítulo quatro.

3.2.2 Análise e Interpretação da Informação

Na sequência da recolha da informação através da lógica do método qualitativo e da participação efetiva dos sujeitos entrevistados, o que confere complexidade à pesquisa, foram considerados multimétodos no processo tratamento e posterior análise e interpretação da informação e obtenção dos resultados e das conclusões.

O processo foi iniciado com a transcrição das entrevistas para formato texto, em suporte Microsoft Office Word, para que os ficheiros das entrevistas sejam compatíveis com os requisitos do software de análise de conteúdo (Walter & Bach, 2009). Esta análise de conteúdo integrou um conjunto de técnicas de análise com o objetivo de obter indicadores que permitiram a inferência de conhecimentos relativos às condições de colheita das mensagens (Bardin, 2009), ou seja, visando uma descrição dos conteúdos de comunicação de forma o mais objetivo, sistemático e quantitativo possível (Berelson, 1952). Implicou analisar e categorizar de forma sistemática o conteúdo do texto transcrito das entrevistas para obtenção de indicadores, códigos, que permitiram efetuar inferências para com os objetivos de investigação, quantificando (através da presença ou ausência) e qualificando (categorizando) as ocorrências de determinadas “palavras/frases/temas” que foram consideradas “chave”, permitindo o seu posterior relacionamento (Coutinho, 2011).

Considerando como anteriormente referido que, no processo de pesquisa do presente estudo, os sujeitos foram participantes efetivos, introduzindo-lhe complexidade, foi realizada a triangulação dos dados conforme sugerido por distintos autores (Greene, Caracelli & Graham, 1989, Duarte, 2009, Tuzzo & Braga, 2016). A triangulação, usada como forma de validação dos resultados encontrados, foi assim considerada após a análise de conteúdo. Para além da validação, a triangulação permitiu a integração das diferentes perspetivas encontradas na análise do fenómeno em estudo, a descoberta de alguns paradoxos e contradições, assim como, desenvolver e discutir os resultados e as estratégias formuladas e deles decorrentes e, melhorar as conclusões finais.

3.3 Procedimento para Elaboração da Estratégia de Marketing

O procedimento adotado para o desenvolvimento da proposta da estratégia de marketing e criação de valor do cacau biológico no mercado internacional, ajustada ao contexto de STP, procurou responder às seguintes três questões fundamentais:

- a) O que somos? O quê?
- b) O queremos ser? Como?
- c) Como lá chegar? Quem?

Assim, foi realizado um levantamento dos procedimentos de elaboração de uma estratégia de marketing que, segundo a revisão da literatura, são idênticos aos da preparação de um plano de marketing na medida em que é a estratégia o garante do atingir dos objetivos estruturados no plano de marketing (Lendrevie *et al.*, 2015).

Da avaliação dos diversos processos de elaboração e implementação de uma estratégia de marketing, todos adaptados e ajustados às necessidades específicas do produto, dos mercados e dos objetivos e estratégia da organização, encontraram-se distintas estruturas, dependendo da visão de cada autor. Embora não exista uma estrutura única, nem só uma nomenclatura, há elementos comuns, seja na sequência da informação a recolher e analisar, seja nas fases de implementação. O Quadro 1 resume o essencial das fases de elaboração de uma estratégia de marketing contidas em distintos modelos de plano de marketing, comparando-os.

Quadro 1 – Comparação das Etapas de Elaboração de uma Estratégia de Marketing

Etapas	Kotler & Keller (2006)	Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)	Ferreira, M., Reis, N. & Serra, F. (2009)	Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)
Resumo/Sumário Executivo	X	X	X	
Diagnóstico ou Análise de Situação (Interna e Externa)	X	X	X	X
Definição de Objetivos e Estratégias	X	X	X	X
Definição do marketing-mix e de programas de ação	X	X	X	X
Orçamento/Projeção Financeira	X	X	X	X
Avaliação e Controlo	X	X	X	X
Revisão e Atualização	X			X
Planos de Continência	X	X		X

Fonte: Elaboração Própria

A conjugação das etapas sugeridas por Kotler e Keller (2006) e Dionísio *et al.* (2015) foram as consideradas mais adaptáveis à elaboração da estratégia de marketing para o cacau biológico

de STP. Seguindo este procedimento, a proposta de estratégia foi estruturada de acordo com os tópicos apresentados no Quadro 2. Para além de um sumário executivo, integra uma análise diagnóstico, a matriz SWOT, a fixação de objetivos, a escolhas das opções estratégicas fundamentais e a formulação do marketing-mix, os planos de ação, avaliação e controlo e, o plano de contingências.

Quadro 2 – Tópicos Considerados na Elaboração da Estratégia

Tópico	Descrição
Sumário Executivo	Apresenta uma síntese da situação em estudo com referência aos objetivos, opções estratégicas e, aos resultados que se pretendem desenvolver e/ou atingir e que determinam a implementação da estratégia de marketing.
Análise Diagnóstico	Análise externa (meio envolvente, mercado, clientes, concorrentes e outros públicos) e Análise Interna (produtores, vendas, clientes, notoriedade e imagem atual, recursos humanos, financeiros e técnicos disponíveis, custo de marketing, custos de certificação e estratégias existentes) da cadeia de valor do cacau biológico.
Matriz SWOT	A análise SWOT permite ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver (ameaças), assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar. Desta forma, a análise SWOT constitui um elemento fundamental para se proceder à definição de objetivos para a estratégia de marketing, em coerência com a influência do meio envolvente, força concorrencial, necessidades do mercado e performance da cadeia de valor do cacau biológico.
Fixação de Objetivos	Definição de objetivos estratégicos de marketing para o período 2019 – 2025 que sejam hierarquizáveis (primordiais e outros, com distintas prioridades de atuação), realistas e consistentes com a situação em estudo, mensuráveis e calendarizáveis neste período.
Escolha das Opções Estratégicas Fundamentais	Identificação das ações para criação de valor, impulsionando a internacionalização e dinamização da produção local, retendo os atuais clientes e capitando novos mercados. Incluem a escolha dos alvos, das fontes de mercados, definição do posicionamento pretendido e abordagem a política de marca.
Formulação do Marketing-mix	Formulação das diferentes estratégias de internacionalização para o produto cacau, o preço, a comunicação e a distribuição, definição do período das mesmas e responsáveis na cadeia de valor pela sua execução.
Planos de Ação, Avaliação e Controlo	Os planos de ação são a base da operacionalização da estratégia de marketing e definem as principais ações a desenvolver, sua monitorização e consequente avaliação da sua execução.
Plano de Contingências	Identificação dos principais riscos e fatores que, a ocorrerem põem em causa a execução das estratégias e obrigam novos ajustamentos

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 4 | ESTRATÉGIA DE MARKETING E

CRIAÇÃO DE VALOR DO CACAU BIOLÓGICO

Este capítulo apresenta a estratégia de marketing para o cacau biológico de STP e o processo de planeamento de marketing no qual esta foi suportada. Inicia-se com o sumário executivo e a uma análise de diagnóstico, tanto interna como externa, que reverteu na elaboração da matriz SWOT. Através desta matriz foram definidos os objetivos e as opções estratégicas de marketing a tomar, incluindo o marketing mix. No final do capítulo, são apresentados os planos de ação, assim como o mecanismo de avaliação do mesmo e o plano de contingências.

4.1 Sumário Executivo

Os métodos de pesquisa, para além da revisão da literatura sobre a temática, incluíram uma abordagem qualitativa e descritiva. Aparte a apresentação do referencial teórico de suporte à formulação da estratégia de marketing, os resultados obtidos permitem fazer um diagnóstico da situação, interna e externa, caracterizar a cadeia de valor do cacau biológico em STP e, definir objetivos e opções estratégicas fundamentais de sustentação à estratégia de marketing e de criação de valor do cacau biológico de STP.

Da análise da situação, identificam-se os aspectos principais a considerar na proposta da estratégia de marketing e criação de valor para o cacau biológico de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local. Esta estratégia será única e alicerçada em dois níveis de intervenção: I) a Marca Coletiva “Cacau Biológico de STP-IGP”, II) Marcas Privadas.

Em termos de objetivos de marketing, estabeleceram-se os seguintes: 1) rentabilidade, condições de vida e ambiente social; 2) inovação; 3) posição no mercado do cacau de qualidade; e, 4) patrimonialização. Ao nível das Fontes de Mercado foi tido em conta a concorrência direta de todos os países produtores de cacau biológico e, indireta de todos os produtos substitutos do cacau biológico e chocolate.

Ao nível do *branding* é proposto criar “*Cacau Biológico de STP-IGP*” e desenvolver a sua imagem com uma identidade assente em cinco valores distintivos: Qualidade, Certificação, Sustentabilidade, Tradição, Cultura.

No que respeita ao marketing-mix foram consideradas opções ao nível de novos produtos de cacau biológico, o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas, opções multicanais ao nível da distribuição e comunicação a dois níveis, institucional e integrada. Relativamente ao preço, este foi considerado tendo em conta a sustentabilidade da produção e o preço internacional do cacau biológico.

4.2 Análise Diagnóstico

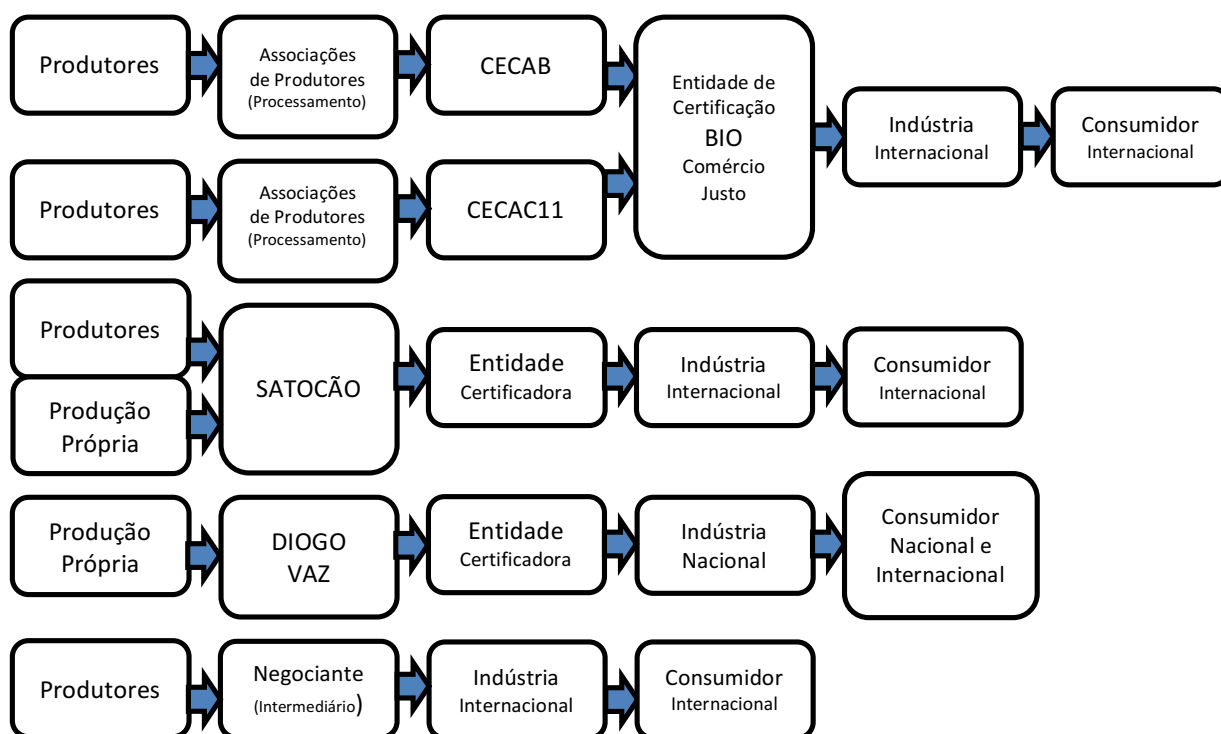
Antes de se definirem os objetivos e a estratégia, importa recolher e tratar informações relevantes acerca de envolventes da cadeia de valor do cacau biológico ao nível interno (agricultores e formas de organização, volume de cacau produzido e transacionado) e externo, nomeadamente o contexto demográfico, político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, bem como o mercado, nacional e internacional, no que diz respeito aos consumidores e aos concorrentes.

4.2.1 Análise Interna: A Cadeia de Valor do Cacau

De modo a compreender as circunstâncias em que os distintos intervenientes atuam, esta seção disponibiliza a descrição da cadeia de valor do cacau biológico de STP (Figura 3), um dos objetivos específicos, construída a partir da recolha de informação primária.

A cadeia de valor cacau envolve cinco segmentos principais – produção de cacau, abastecimento e comercialização, processamento em pó e manteiga, fabrico e distribuição de chocolate industrial e venda a retalho aos consumidores finais. As principais partes interessadas incluem produtores de cacau, cooperativas (CECAB e CECAC11), empresas de certificação, comerciantes de cacau, processadores (as associações ou as empresas Satocão e Diogo Vaz, com produção própria), fabricantes de chocolate (indústria nacional ou internacional) e retalhistas. Apesar da sua grande dimensão, o mercado internacional de cacau é muito concentrado, havendo poucos intervenientes a representar uma proporção importante do mercado.

Figura 3 – A Cadeia de Valor do Cacau Biológico



Produtores

A produção do cacau, proveniente de uma árvore exclusivamente tropical, originária do Brasil e plantada na Ilha do Príncipe em 1822, está atualmente associada a pequenas explorações. Nem sempre assim foi. A produção foi inicialmente realizada em grandes explorações designadas “roças”, tendo atingido um máximo no início do séc. XX, com mais de 35.000 toneladas. Nessa altura, STP era o primeiro produtor de grãos de cacau do mundo e o líder incontestado em termos de qualidade. Contudo, por razões políticas, económicas e uma abordagem de gestão deficiente, nos quarenta anos seguintes, as explorações foram sendo progressivamente abandonadas. Em consequência, no momento da independência do país, em 1975, a produção tinha-se reduzido drasticamente às 12 toneladas. Em 1988, a produção não ultrapassou as 3 toneladas, sendo cerca de 70 em 2005 e aproximadamente 600 no final de 2012.

O cacau leva cerca de 5 meses a desenvolver-se, desde a floração até a maturação sendo exposto a algumas pragas e doenças, sobretudo o míldio. Contudo, graças às condições naturais e de fertilidade dos solos de STP, não se utilizam quaisquer fertilizantes na produção do cacau, tendo a familiarização dos agricultores com determinados procedimentos normalizados da certificação biológica sido generalizada progressivamente no país. As cooperativas CECAB, criada em 2004, operacional a partir de 2005 e autónoma desde 2012 e a CECAC 11, criada em

2011, concentram a grande maioria dos produtores de cacau biológico. Ambas as cooperativas são apoiadas financeiramente pelo FIDA (Fundo para o Desenvolvimento da Agricultura, Fida) e pelo PAPAC, anterior PANAPAF e apoiadas por diversas organizações não-governamentais, como a ADAPPA, a Zatona ADIL, a FENAPA e pelo centro de investigação agrónómica e tecnológica, CIAT.

A CECAB, presidida por Aureliano Pires e tendo como diretor executivo o ex-ministro da agricultura, desenvolvimento rural e pescas, António da Graça Dias, reúne a maior proporção dos produtores de cacau associados de São Tomé e Príncipe (2139). Adalberto Luís é o diretor executivo da CECAC 11, que coordena o processo que vai desde a produção à comercialização e a distribuição dos rendimentos do produto, em mais de mil e cem produtores (Quadro 3).

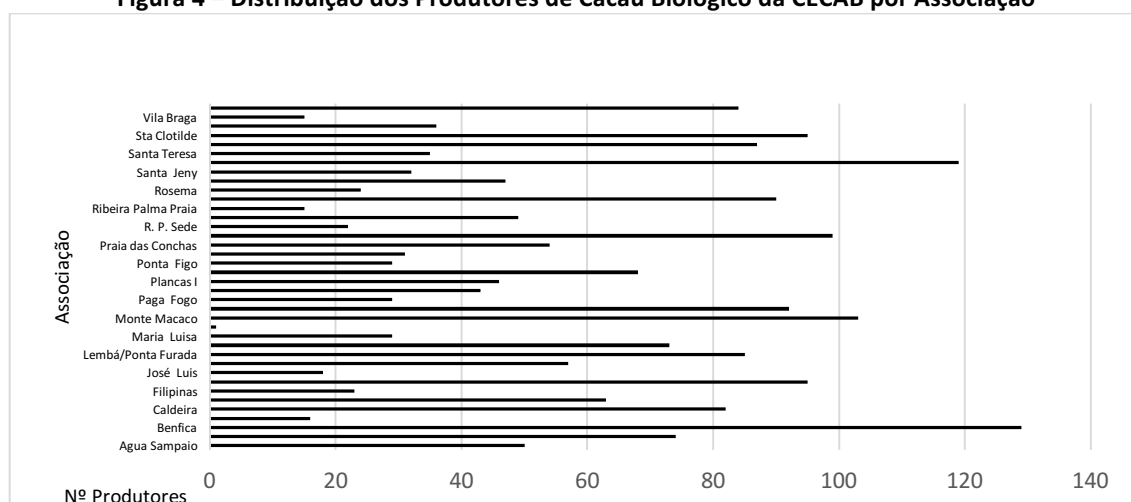
Quadro 3 – Produtores de Cacau Biológico por Cooperativa

Cooperativa	Nº de Produtores	Área Total (ha)	Produção (kg)	Superfície Per-capita Média (ha)	Produtividade (kg/ha)	Preço Cacau (Dbs Kg/seco)	Preço FOB (€/ton)
CECAB	2139	4560	965774	2,1	212	46550	2540
CECAQ11	1135	1800	302000	1,6	168	50000	2816

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados disponibilizados pelo PAPAC (2018)

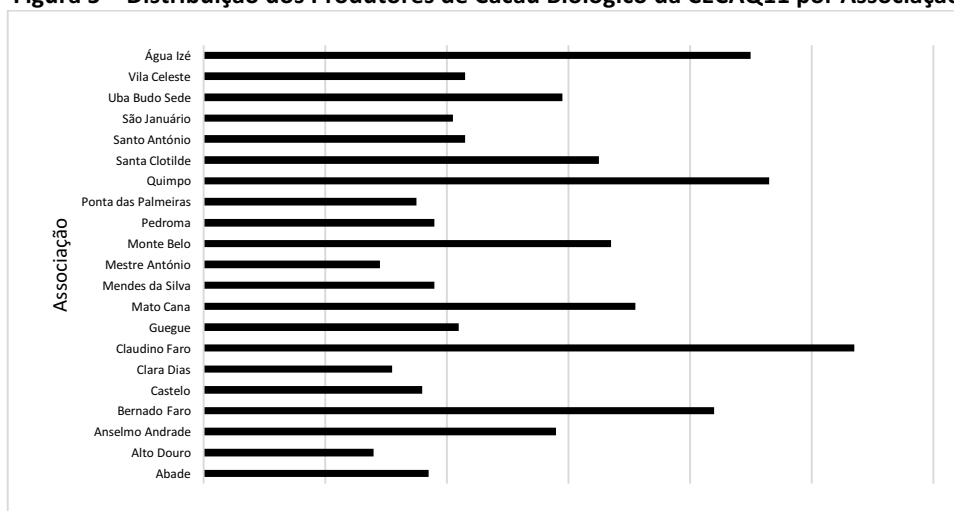
Cada uma das cooperativas congrega diversas associações que recebem a semente do cacau proveniente dos agricultores que as integram, organizadas por zonas geográficas, (Figuras 4 e 5).

Figura 4 – Distribuição dos Produtores de Cacau Biológico da CECAB por Associação



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados disponibilizados pelo PAPAC (2018)

Figura 5 – Distribuição dos Produtores de Cacau Biológico da CECAQ11 por Associação

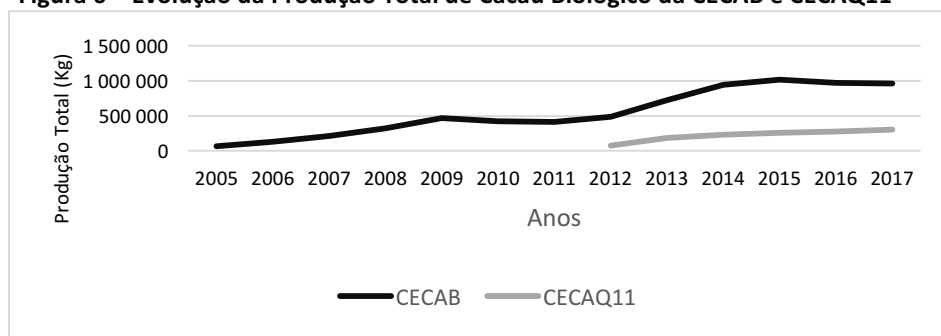


Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados disponibilizados pelo PAPAC (2018)

Na ilha de São Tomé, conforme referido, a semente do cacau é entregue numa associação a que os agricultores pertencem que faz parte de uma das duas principais cooperativas do cacau biológico. Estas cooperativas (CECAB e CECAQ11) somaram, em 2015, aproximadamente 1300 toneladas de produção. A Figura 6 apresenta a evolução da produção total de cacau biológico entre os anos 2005 e 2017 para a CECAB e os anos 2012 e 2017 para a CECAQ11.

Em casos pontuais os produtores podem entregar a semente do cacau a um comprador/negociante/intermediário que pode ser um funcionário ou representante de uma grande companhia ou um agente de exportação.

Figura 6 – Evolução da Produção Total de Cacau Biológico da CECAB e CECAQ11



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados disponibilizados pelo PAPAC (2018)

Os frutos maduros, para a maioria das variedades, são colhidos com uma cor amarela intensa, com facas ou catanas de cabo longo. Existem duas colheitas por ano, a grande colheita em

agosto-setembro, denominada de gravana e uma mais pequena em fevereiro-março, designada por gravanilha. Após a colheita, as sementes de cacau são mantidas juntas, abertas com um bastão de madeira e a goma (grãos de cacau com a goma), removida à mão. Algumas vezes os frutos maduros podem ser deixados no campo até 10 dias, uma prática de armazenamento que supostamente melhora o sabor, embora não esteja cientificamente comprovada.

Para além das mencionadas cooperativas, contribuem para a produção de cacau biológico em ST produtores privados, dos quais se destacam sobretudo a Sotocao e a Kennyson na Roça Diogo Vaz, esta última com um grande e recente projeto que inclui uma fábrica de chocolate, uma loja e outros investimentos de menor dimensão.

A Satocao é uma sociedade de exploração cacauceira suportada num investimento suíço de 12 milhões de euros, fundada em 2010. Tem contribuído para a reabilitação da indústria do cacau num trabalho associado a cerca de 400 pequenos e médios produtores de sete comunidades locais que têm a certificação biológica. Replantou mais de 2500 hectares de cacau, construído diversas instalações e, prestado apoio aos agricultores melhorando os seus padrões de produção e o seu empenhamento na proteção ambiental.

A Diogo Vaz Chocolate, gerida por Jean-Rémy Martin e Eneko Hiriart, relança em 2014 o negócio do cacau, na centenária plantação de Diogo Vaz, suportado no trabalho realizado pelo Kennyson Group, reconhecido pela sua importância para o desenvolvimento rural de África. A roça Diogo Vaz era anteriormente gerida por Perri. Para além da certificação como “Biológico”, em Maio de 2017, da concretização da fábrica de chocolate em 2018 e da criação de um sofisticado ponto de venda próprio, na cidade de São Tomé, onde o chocolate produzido localmente é oferecido no mercado, o projeto concebe que os produtos acabados devem apoiar a economia local. Assim, visa otimizar a paisagem única, replantar variedades de cacau com maiores qualidades organolépticas, como o *Amelonado* e, contribuir para melhorar o nível de vida e o bem-estar dos agricultores, pela manutenção de um preço de compra consistente e de colaboradores locais, com formação em chocolate e confeitaria, para garantir a sua produção. A plantação dos 420 hectares que contêm cerca de 150.000 cacauzeiros, gera 250 postos de trabalho diretos na roça e suporta, de forma indireta, mais 1000 pessoas e 4 grandes comunidades e aldeias que a rodeiam. Disponibiliza ainda uma escola (ensino pré-escolar e primário), um posto médico e uma capela. Os grãos de cacau, essencialmente produzidos em África, vendidos a preços estabelecidos na Europa, são enviados para o mercado internacional, na Europa e EUA, onde o consumo do chocolate é elevado. Segundo o diretor técnico Olivier Casenave, a “Diogo Vaz” enquadra-se na tendência crescente na América do Sul e Central, do *bean-to-bar* e na exigência gradual do consumidor pela qualidade, rastreabilidade e

responsabilidade ética. Também na demonstração que, contrariamente ao que acontece com muitas pessoas dos 7 milhões que trabalham para produzir cacau e vivem na pobreza, é possível produzir chocolate oferecendo aos colaboradores condições de vida dignas.

O cacau biológico é restrito à ilha de São Tomé. No caso da ilha do Príncipe, o produto cacau não é certificado como biológico, à exceção de incipientes quantidades produzidas nas Roças Paciência e Sundry, certificado pela Agricert. A Roça Fundão compra aos pequenos produtores cerca de metade das 75 toneladas de produção total de cacau (não certificado), sendo a restante parte comprada pelo produtor de chocolate Cláudio Corallo. Cláudio Corallo é um engenheiro agrónomo e empresário italiano radicado em São Tomé e Príncipe, detentor da marca de cafés e chocolates refinados *Cláudio Corallo Cacao e Coffee*, que produz e compra cacau em goma aos produtores da ilha do Príncipe. O Quadro 4 resume a informação sobre os produtores de cacau do Príncipe.

Quadro 4 – Produtores de Cacau na Região Autónoma do Príncipe

Comunidade	Nº de Produtores	Área Total (hectares)
Abade	24	96,0
Azeitona	31	44,1
Bela Vista	1	2,5
Belo Monte	1	26,2
Gaspar	17	50,2
Monte Alegre	20	71,0
Nova Estrela	31	15,0
Paciência	37	62,3
Pincate	31	84,9
Ponta do Sol	30	129,5
Porto Real	4	8,0
Praia Inhame	13	58,8
Santa Rita	25	76,9
Santo Cristo	10	44,9
São João	23	40,5
Total	298	810,8

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados disponibilizados pela DARAP (2018)

O fruto é selecionado em goma (o verde vai para trás), classificado pela associação pelo nível de profissionalismo do produtor (A, B, C em São Tomé ou em percentagem, 50%, 70% ou 80% no Príncipe), registado e pago em avanço. As cascas das sementes de cacau são descartadas e

o cacau em goma, depois de fermentado por seis a sete dias em caixas de fermentação de dimensão variável (geralmente 1 tonelada ou 500 kg), segue para o secador para perder humidade até ficar com 8%, sendo ensacado e enviado para a cooperativa a que a associação do produtor pertence no caso de São Tomé. No caso do Príncipe, parte do cacau é vendido em goma ao Cláudio Corallo e a restante entregue em seco na Roça Fundão. No final do processo, depois de seco, é feita a diferença/ conversão do que foi entregue em goma e em seco e o pagamento acertado com o produtor. O processo de fermentação é vital para que o sabor a chocolate seja totalmente potenciado e desenvolvido nas etapas de processamento posteriores, nomeadamente na torrefação.

Quanto à formação aos agricultores e às estratégias de motivação para garantir os níveis e a qualidade da produção do cacau biológico, em São Tomé é feita pelas cooperativas que fazem formação de técnicos das associações que as integram e a que os produtores pertencem, técnicos estes que depois dão formação aos agricultores. Papel importante é realizado pelos denominados “*sociotécnicos*” que são produtores com bom desempenho na cultura do cacau que fazem o seguimento de outros agricultores, sendo remunerados por essa tarefa. Na realidade estes *sociotécnicos* acabam por substituir o papel dos serviços de extensão que cabia ao estado assegurar. Para além do trabalho estritamente agrícola, as cooperativas desenvolvem outras ações, como atividades socio recreativas nas comunidades, convidando especialistas que contribuem para sensibilizar os agricultores sobre diversos temas (violência doméstica, igualdade de género, consumo de álcool – um problema que incide sobre 10 a 15% dos membros das cooperativas – doenças sexualmente transmitidas), as cooperativas financiam pequenas obras sociais nas comunidades e prestam apoio aos mais necessitados (medicamentos, óculos, caixões).

O registo de toda a informação é feito de forma manual ao nível das associações e o levantamento informático feito pela cooperativa, sendo que a CECA 11 tem o melhor desempenho a este nível do que a CECAB. Nas associações melhor organizadas, o processo descrito funciona melhor, havendo menos reclamações por parte dos produtores.

No caso do cacau da ilha do Príncipe, o apoio na produção ao cacau tem sido realizado pelos técnicos da Roça Fundão embora, com a muito recentemente criada, Cooperativa dos Produtores de Cacau de Qualidade da Região do Príncipe, designada (CACAU IÉ) a situação possa vir a melhorar.

Fermentação e Secagem

Para um desenvolvimento de sabor bem-sucedido, a fermentação (de 90 a 250 kg sementes molhadas) é um processo fundamental que deve ocorrer longe da luz solar. As sementes são colocadas entre folhas de bananeira e idealmente, devem ser viradas após cerca de 3 dias de fermentação, para garantir condições uniforme. As folhas de plástico também são usadas algumas vezes. A fermentação também pode ser realizada em caixas de madeira normalmente de 1,2 m por 1,2 m, com capacidade para 1 tonelada, ficando as sementes a uma profundidade de 0,9 m e devendo ser igualmente viradas no terceiro dia.

A operação após a fermentação, é a secagem do cacau que pode levar de 7 a 10 dias, dependendo das condições climáticas (chuva/neblina), e realizada em tapetes de bambu elevados ou em betão. A secagem em cimento pode dar uma secagem demasiado rápida da semente e potencialmente introduzir vários tipos de contaminação externa. Em esteiras de bambu elevadas, a secagem permite separar convenientemente as sementes dos detritos removendo-os, assim como as sementes serem enrolados no tapete em caso de chuva durante o processo.

A secagem não deve ser muito rápida nem demasiado lenta. Apressar o processo de secagem interrompe algumas das reações químicas iniciadas durante a fermentação e evita a fuga dos ácidos remanescentes nos grãos, resultando em sabores ácidos no cacau. Sendo muito rápida, pode deixar os cotilédones molhados e apenas secar o exterior do grão, dando a aparência enganadora de que o cacau está seco. Depois de alguns dias nesta situação, a humidade irá migrar para a casca, permitindo o crescimento e o desenvolvimento de fungos. A secagem artificial deve imitar a secagem ao sol tanto quanto possível, usando baixas temperaturas / ar ambiente para a secagem inicial e temperaturas mais altas somente para o estágio final. A secagem ao sol permite que o sol e o vento tenham efeito, e combinado com a agitação garante uma secagem completa. Um processo que também permite a remoção de sementes defeituosas. Quando as sementes de cacau estalam na mão quando esfregadas juntos, significa que alcançaram o nível desejado de cerca de 7,5-8% de humidade e, após o resfriamento por 24 horas, estão prontos para a venda.

A compra de cacau diretamente aos agricultores por negociantes locais ou à CECAB e à CECAQ11 e a sua movimentação para o porto está em geral nas mãos de operadores privados (Figura 3). Estes intermediários podem ser funcionários ou representantes de grandes companhias ou agentes de exportação. Em geral, são os negociantes itinerantes, com pequenas camionetas que regularmente vão às aldeias, são os que compram o cacau diretamente ao agricultor, após uma rápida verificação de qualidade e humidade, seguida de pesagem bruta.

Estas balanças raramente são verificadas pelas autoridades competentes. O cacau é, neste caso, entregue no mesmo dia num centro de recolha próximo e/ou, logo transferido para os exportadores na área portuária.

Certificação

O processo de certificação, realizado por uma entidade idónea, habilitada para tal e independente de todos os outros intervenientes na cadeia de valor, começa pela plantação, com a visita aos lotes e a obtenção de informação sobre densidade, idade, estado sanitário, localização (por exemplo, não existe certificação de plantações próximas de oficinas e quintais), estado de manutenção do lote, para ser possível fazer uma projeção da produção a obter. Se o lote estiver em condições de ser certificado, o proprietário é questionado sobre as operações culturais que realiza e a quantidade produzida.

Embora os pequenos produtores não declarem as vendas, como comercializam sempre a uma determinada cooperativa ou a um outro transformador, que assegura e paga a certificação e estes têm registo das compras realizadas a cada produtor, é possível fazer os balanços de massa.

O estado não intervém, nem pode no processo de certificação do cacau biológico, limitando-se a emitir um certificado de origem ligado à qualidade, com base na quantidade de roxos, vazios, ph, peso unitário e, peso total, entre outros parâmetros, existentes em cada 100 sementes de cada lote. A classificação é feita pelo CIAT (Centro de Investigação Agronómica e Tecnológica) de STP. Existem normas para o cacau fino baseadas, entre outros atributos, no aroma, sabor, número de sementes em 100 gramas, tipo de saco e tipo de costura. Algumas entidades certificadoras, antes da exportação realizam uma análise de resíduos.

Processamento para o Mercado Internacional

O cacau, para o mercado internacional, passa por uma operação conhecida como conversão ou moagem, donde se obtêm dois produtos intermédios, a manteiga e o pó de cacau que são posteriormente recombinaados, em distintas proporções, para o fabrico do chocolate, juntamente com outras matérias-primas como o leite e o açúcar. O pó de cacau pode, isoladamente, ser ainda usado na confeção de outros produtos. Quer a manteiga quer o pó de cacau são obtidos em proporções aproximadamente fixas devido ao teor regular de gordura da semente do cacau, sendo adquiridos por industriais de chocolate na Europa e também nos Estados Unidos da América.

Uma vez chegada aos países consumidores a mesma semente é convertida em manteiga de cacau (destinada à produção de chocolate) ou em cacau em pó (destinada à indústria de doçaria). Por norma este processo não é da responsabilidade dos fabricantes de chocolate, embora alguns dos grandes fabricantes tenham capacidade para realizar não só o processo de transformação do cacau, mas também a aquisição da matéria-prima nos países produtores. Algum cacau pode ser processado nas áreas de produção, embora por norma sejam escolhidas sementes de menor qualidade (Orlandi, 2011).

Comprovando o referido na literatura relativamente ao cacau oriundo do continente africano, também o cacau biológico de STP é um produto que se encontra muito afastado do consumidor final, quer pela existência de intermediação quer por o produto não ser transformado e vendido como chocolate, mas em seco, ou seja, em forma não processada. Alguns destes intermediários com grande poder na cadeia de valor, abrem possibilidades de escoamento do produto diretamente à indústria e ao mercado do chocolate através de formas de certificação e de transação do cacau biológico desconhecidas da produção. Esta situação é facilitada pelo conhecimento dos industriais do mercado e das preferências dos consumidores e pela tomada de decisão focada no marketing e no desenvolvimento de novos chocolates e outros produtos dele derivados, externalizando o menor rendimento das operações de conversão.

Os grãos de cacau passam por muitos estágios diferentes de processamento antes de serem misturados com outros ingredientes para produzir chocolate. Manteiga de cacau e licor são usados para fazer chocolate, enquanto o cacau em pó é usado em bebidas e outros produtos de confeitaria. O chocolate de boa qualidade deve conter uma percentagem relativamente alta de cacau (até 70%) embora muitas vezes contenha apenas 20% (Cappelle, 2008).

O não processamento do cacau de STP e a consequente não criação de valor associada pode ter uma explicação histórica, por as exportações de cacau sempre se terem aproximado da produção e, financeira, pelo elevado investimento que acarreta. Mesmo havendo alguns incentivos fiscais dados pelo governo, pela criação de emprego, promoção da industrialização e agregação de valor às matérias-primas, a própria indústria internacional não investe em STP para processamento do cacau na origem por este apresentar uma série de desvantagens e restrições de marketing, incluindo o fornecimento de sementes de uma única origem, os custos de transporte para os usuários finais e a necessidade de transportar a manteiga em forma sólida, em contraste com o envio por processadores em países consumidores em forma líquida e aquecida. Acresce ainda o escalonamento de tarifas e a concorrência de processadores de países industrializados que embarcam numa base *just-in-time*, em contraste com STP onde existe

menos controle sobre a data de entrega e não cumprimentos dos padrões de qualidade e higiene exigidos pelos usuários finais. Também Koning e Jongeneel (2008) justificam não serem apenas as condições tropicais serem inadequadas ao armazenamento das sementes de cacau que a transformação não ocorre nos países de origem. Tal resulta sobretudo dos custos de energia serem mais altos para o ar condicionado por a transformação ser intensiva em capital, fornecer apenas emprego limitado aos trabalhadores e, os produtos intermediários e acabados de cacau serem menos facilmente transportáveis.

Armazenagem

O cacau pode ser armazenado por cerca de 6 meses na forma como é comercializado no mercado mundial (Talbot, 2002). Também o cacau em pó, a manteiga de cacau e o chocolate também podem ser armazenados, havendo igualmente comércio internacional desses produtos.

Em geral, o armazenamento de cacau é feito nos países de destino, a Europa e a América do Norte, porque a logística e as condições climáticas são mais adequados. Enquanto no hemisfério Norte, o cacau pode ser armazenado por vários anos, armazenar o cacau na origem em climas mais quentes é difícil por os compradores internacionais quererem que as encomendas cheguem com não menos que 5,5% de humidade e não mais que 7,5-8%. Assim, as condições de ventilação na armazenagem e transporte são muito importantes, assim como as de permanência do cacau na área do porto por alguns dias esperando para ser despachado. Para remessas enviadas em contentores (em sacos ou a granel), a velocidade de carregamento da embarcação deve ser grande. O mau estado das infraestruturas pode dificultar a produção e limitar a rede de comercialização.

Preços e Margens de Marketing

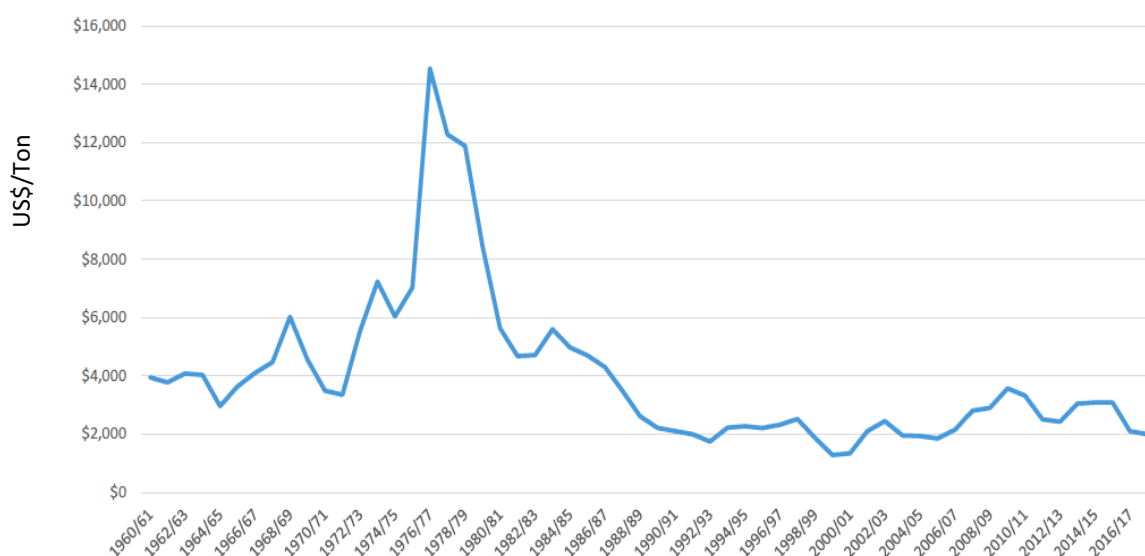
A produção de cacau, apesar de ser um dos principais pilares da cadeia de valor é também o seu elo mais fraco. No caso de existir um colapso do preço de mercado essa redução reflete-se no rendimento dos agricultores com consequências mais graves do que nos restantes intervenientes, não apenas por o preço ter impacto no seu nível de vida e subsistência, mas também por determinar a continuidade e melhoria da produção e, a viabilidade e sustentabilidade da própria cadeia de valor.

Embora a rentabilidade do cacau seja variável, em função do sistema de cultivo e do desempenho de cada agricultor, de acordo com a qualidade e classificação do cacau produzido

e com o contexto socioeconómico de cada país produtor, pode dizer-se que o preço pago e justo pelo cacau fino é de aproximadamente US \$3,5 por quilo (ICCO, 2017). Infelizmente, não é este o preço atual, é mais baixo, razão pela qual a produtividade e os padrões de vida dos agricultores de cacau estão em declínio em muitos países. A principal causa é a superprodução de alguns países induzida por uma má interpretação da tendência global dos mercados consumidores de cacau e seus derivados, que os leva a produzir muito mais do que a capacidade de absorção dos mercados. No caso de STP, os produtores têm tentando apostar cada vez mais na venda do cacau em seco para que possam ter uma maior rentabilidade pois a venda de gomas está por volta dos 13 Stn e o seco varia entre 39 e 40 Stn.

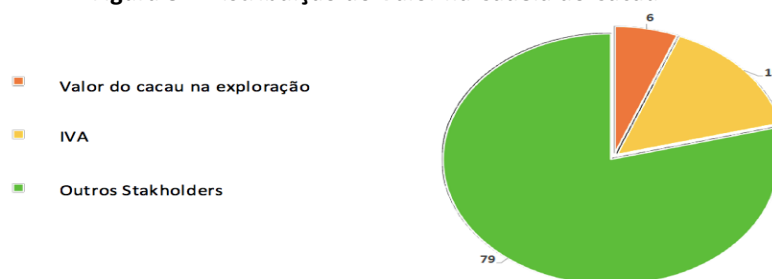
Os preços de cacau pagos aos produtores são indexados aos estabelecidos no mercado internacional, que são apresentados na Figura 7. A sua análise mostra não apenas a volatilidade dos mesmos como o seu decréscimo nos últimos anos, com consequências negativas para todos os intervenientes na cadeia de valor, em particular os produtores que representam a menor parcela de distribuição desse valor (Figura 8). Contudo, os agricultores detêm a maior quota de representatividade na cadeia de valor (74%) seguidos, por ordem decrescente de importância, das operações de Moagem (60%), dos industriais de chocolate (55%) e, dos comerciantes (40%) (ICCO, 2017).

Figura 7 – Evolução dos Preços do Cacau de 1960/61 a 2016/2017 (Preços constantes de 2016/2017)



Fonte: ICCO (2017)

Figura 8 – Distribuição do Valor na Cadeia do Cacau



Fonte: ICCO (2017)

Intervenção Estatal

O estado não intervém no processo de certificação do cacau biológico, exceto na emissão do certificado de origem ligado à qualidade, cuja classificação é feita pelo CIAT.

Quanto a outros tipos de intervenção, o estado presta algum apoio aos pequenos agricultores e dá incentivos as cooperativas CACEC 11 e a CECAB, esta última já autónoma e a primeira num caminho no sentido de uma maior autonomização. De ressaltar que estas surgem de um processo evolutivo desde a implementação do PNAPAF, passando para o PAPAFA, e mais recentemente pelo PAPAC-Projecto de Apoio a Pequena Agricultura Comercial. Todos estes Programas foram financiados pelo FIDA com o suporte do Governo. Por outro lado, o Governo tem subvencionado ao longo dos tempos o sulfato de Cobre e Cal, para prevenção do míldio, a principal doença que ataca os cacaueiros, em cerca de 70%. De referir ainda que se perspetiva para breve o arranque de um novo projeto de Apoio às fileiras agrícolas de exportação, com destaque para o cacau, projeto este a ser financiado pela UE, em 6.750.000 Euros. Uma das iniciativas deste projeto relaciona-se com a promoção da Marca do Cacau de STP e a criação do IGP-Identificação Geográfica Protegida para os principais produtos de exportação, entre outras atividades.

Também não existe regulamentação nem restrições à expansão do cacau biológico. É uma questão da opção individual de cada produtor. Contudo, normativas e regulamentação específica para o sector de cacau biológico em STP são necessárias, sendo indispensável proceder à atualização da lei sobre o cooperativismo (lei-33/85), para que esta espelhe a realidade e possa beneficiar todos os associados, servindo o interesse coletivo e da comunidade. Segundo os decisores políticos entrevistados, falta regulamentação no sector, nomeadamente, de maior controlo de processos na cadeia de valor para garantir a qualidade do produto final, de credenciação dos operadores no mercado (compradores e outros intermediários), de regulação da comercialização e do preço de mercado, de

combate ao roubo de cacau nas parcelas e, de apoio à colocação do produto (cacau seco) em bolsa para não estar dependente de um único comprador como é o caso da CECAB.

4.2.2 Análise Externa

Nesta secção é feita a descrição e análise do ambiente externo e dos seus fatores de influência, contemplando os elementos referentes ao meio envolvente nas suas distintas componentes e ao mercado internacional, consumidores e concorrentes.

4.2.2.1 Envoltentes Territorial, Climática, Demográfica, Económica, Sociocultural, Tecnológica e Político-Legal

São Tomé e Príncipe é um Estado insular localizado no Golfo da Guiné, composto por duas ilhas principais, São Tomé com 857 km² e o Príncipe com 139km² e várias ilhotas, num total de 1001 km² (Figura 9). As ilhas São Tomé e Príncipe são as mais próximas entre si, distando apenas 82 milhas (150km).

Em termos administrativos o território está dividido em quatro regiões: norte, centro, litoral, sul e o Príncipe, sendo esta última uma região autónoma desde 1994. As regiões administrativas estão subdivididas em distritos: norte (Lembá e Lobata), centro litoral, (Água – Grande e Mé – Zochi) sul (Cantagalo e Caué) e Príncipe (Pagué). A dimensão territorial dos distritos, em Km² apresenta-se no Quadro 5.

Figura 9 – Arquipélago de São Tomé e Príncipe



Fonte: África Turismo (2018)

Quadro 5 – Dimensão Territorial por Distrito

Distritos	Km²
Água-Grande	17
Mé-Zochi	122
Cantagalo	119
Caué	267
Lobata	107
Lembá	203
Príncipe- Pagué	142
Total do País	1001km ²

Fonte: INE (2017)

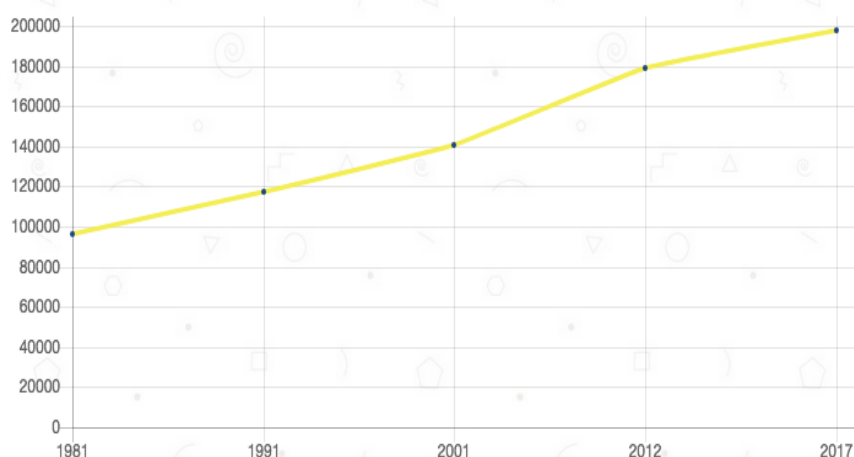
O clima do arquipélago é tropical húmido, sendo caracterizado por duas estações, a das chuvas (de Outubro a Maio, coincidindo com a época de mais calor) e a seca ou gravana (de Junho a Setembro), com temperaturas médias anuais que variam entre os 22 e os 30º C. A temperatura varia em função da altitude e da pluviosidade, sendo característica uma forte densidade de humidade, quase sempre superior a 75%.

O País apresenta uma vegetação exuberante, entrecortada por numerosos cursos de água e riachos, distinguindo-se relevos acidentados de altitudes diferentes, originando a existência de variados microclimas. A ilha de S. Tomé é extremamente montanhosa, culminando com uma aguda escarpa que começa na cratera de um extinto vulcão a 1480m (Lagoa Amélia) até ao Pico de S. Tomé (2024 m) e alguns fonolitos escarpados, como o Cão Grande (663 m) e o Cão Pequeno (390 m), de muito difícil acesso, num sistema bastante dissimétrico, que cai bruscamente para o mar no quadrante oeste, contrapondo com um terreno que desliza suavemente na restante costa. O relevo da ilha do Príncipe é, em termos gerais, menos pronunciado do que o da ilha de São Tomé, dividindo-se em duas zonas orográficas bastante distintas, a região Norte, que apresenta uma plataforma de altitude situada entre os 120-180 metros e um relevo pouco pronunciado, com pequenas elevações e declives que dão para o mar; a região Sul é mais acidentada, com numerosos picos mais ou menos agudos, sendo o Pico do Príncipe (948 m) o mais alto, inserindo-se numa Cadeia de Serras de Leste para Oeste que se dilata ainda um pouco para norte com os Picos Papagaio, João Dias Pai e João Dias Filho. As ilhas apresentam vegetação tropical luxuriante, inclusive nos picos mais altos, uma vez que o país é atravessado pelo Equador, no ilhéu das Rolas. É nestes picos e montanhas que a floresta equatorial húmida primitiva ainda preservada está atualmente confinada pela sua inacessibilidade (Castaño, 2012).

Na demografia, a população de STP (Figura 10), praticamente duplicou nos últimos quarenta anos, numa dinâmica de aumento substancial nas duas últimas décadas. Quanto à estrutura demográfica, segundo o INE (2018), os 197700 habitantes do país, repartem-se por 49,6% de

homens e 50,4% de mulheres. Estes e outros indicadores estatísticos relevantes, são apresentados para os anos 2012 e 2017 no Quadro 6. De salientar, na análise do Quadro 6, uma elevada proporção jovem da população, evidenciada pela idade média de 20 anos e uma relativa concentração da população nas áreas urbanas, aproximadamente 68% no ano de 2017. A taxa de alfabetização é de 90,1% (INE, 2018).

Figura 10 –Evolução da População Total



Fonte: INE (2018)

Quadro 6 – Principais Indicadores Demográficos

Indicadores	2012	2017
População Total	193712	197700
População Urbana	130798	133748
População Rural	62914	63952
População Masculina	96053	97988
População Feminina	97659	99712
Idade Média	20	20
Esperança de Vida Total	67	67
Esperança de Vida Masculina	64	64
Esperança de Vida Feminina	70	71
Índice Sintético de Fecundidade	3	3
Idade Média de Fecundidade	30	30
Nascimentos	5105	5190
Taxa de Mortalidade Infantil	35	34
Taxa de Mortalidade Infante Juvenil	43	41
Óbitos	1212	1220
Taxa Bruta de Natalidade (%)	26,4	26,3
Taxa Bruta de Mortalidade (%)	6,3	6,1

Fonte: INE (2018)

Quanto à caracterização sociocultural, Bragança (2011), afirma STP como uma sociedade heterogénea, constituída por povos das mais diversas proveniências e origens, marcadas pela diversidade e conflitualidade. Os elementos de cultura ao país, oriundos de quatro continentes, incluem mestiçagem e uma população de mulatos numerosa, em distintos grupos socialmente demarcados uns dos outros, dos quais se distinguem forros, angolares e cabo-verdianos, a língua portuguesa complementada com palavras de origem africana com características de fonética e de sintaxe peculiares e as línguas crioulas (Castaño, 2012).

A economia assenta sobretudo na agricultura, nalgumas unidades transformadoras, no comércio e no turismo. A taxa de variação do PIB é de 3,9%, a taxa de desemprego de 13,6% e, a inflação de 7,7% (INE, 2018).

A agricultura de plantação tem dominado a economia de São Tomé e Príncipe desde 1800. A cultura preponderante é o cacau, representando cerca de 80% das exportações. Para além deste, as exportações incluem copra (um subproduto do coco), sementes de palma, café, pimenta e outras especiarias que mantêm um peso reduzido nas vendas ao exterior. Portugal continua a ser um dos principais parceiros comerciais de São Tomé, principalmente como fonte de importação de alimentos e artigos manufaturados. O país funciona ainda como plataforma de distribuição de alguns produtos oriundos da União Europeia (UE), como máquinas e equipamentos de transporte. A par da relação comercial, é com Portugal que São Tomé e Príncipe estabelece uma intensa relação de cooperação para o desenvolvimento (INE, 2018).

A produção agrícola destinada à alimentação é insuficiente para atender o consumo local, resultando na necessidade de importação de alimentos. O setor agropecuário e pesca representava, em 2016, apenas 8,3% do PIB. O setor dos serviços correspondia a 68% do PIB e o da Indústria 16%. Para além da agricultura, o principal centro de atividades económicas centra-se na pesca e num pequeno sector industrial, envolvendo o processamento de produtos agrícolas locais, e produzindo alguns bens de consumo básicos, como roupas, sabão, cerveja e óleo de palma.

O petróleo está em fase de prospeção, sem data precisa para o início da produção. Em 2001, São Tomé e Nigéria chegaram a um acordo sobre a exploração conjunta de petróleo em águas reivindicadas por ambos os países. Depois de uma longa série de negociações, em Abril de 2003, a zona de desenvolvimento conjunto foi licitada para exploração por parte das empresas internacionais de petróleo, sendo, posteriormente, dividida em nove partes. A Nigéria e São Tomé assinaram contratos de partilha de produção com os vencedores, em Novembro de

2005. As primeiras perfurações exploratórias tiveram início em Janeiro de 2006 sob a responsabilidade da empresa vencedora (Castaño, 2012).

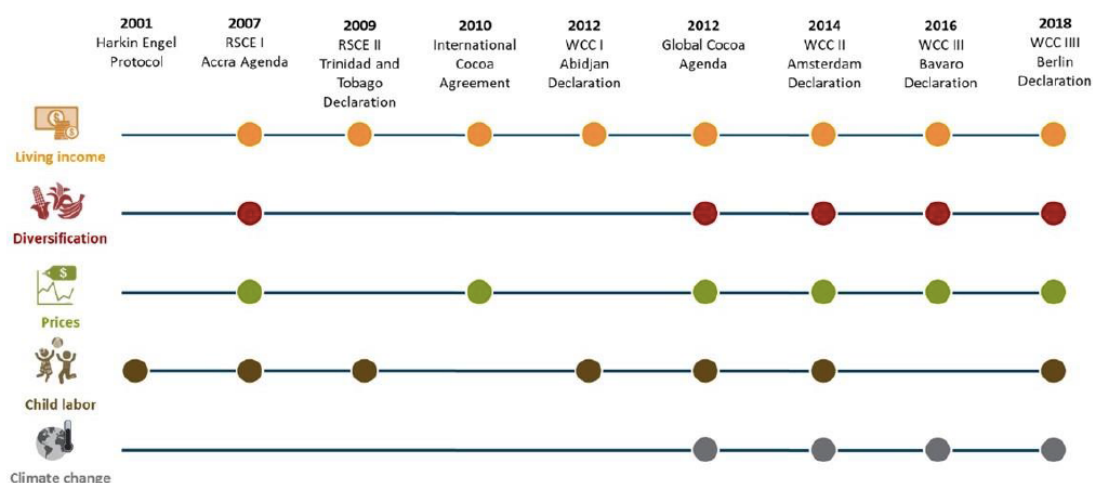
O grande potencial turístico das ilhas tem sido um dos pontos estratégicos de aposta no desenvolvimento integrado, em que o governo tem investido, melhorando, nomeadamente, as rudimentares infraestruturas. De forma a promover de forma consertada tais medidas o governo santomense tem contado com ajuda externa oriunda de várias instituições, incluindo o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), o Banco Mundial, a União Europeia (UE), o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) e de países como Portugal e Taiwan. Segundo Castaño (2012), o país depende quase exclusivamente da ajuda internacional, pela incapacidade em criar mais-valias sociais, gerando sinergias que possibilitem a mobilização em torno de objetivos que minimizem o subdesenvolvimento.

Num ambiente tecnológico em mudança rápida, o consumidor é regularmente tentado por novidades que despertem o seu desejo de compra. O constante desenvolvimento da tecnologia a nível mundial, que se refletiu na mudança de mentalidades, se por um lado permitiu uma maior facilidade de comunicação e aproximação da cadeia de valor do cacau e de divulgação, por outro lado, também trouxe algumas dificuldades de ajustamento e resposta às exigências inovadoras e criativas da modernidade.

Em relação aos aspetos legais verifica-se não haver legislação específica para o cacau biológico, embora existam formas não químicas de gerir as pragas e doenças, estas causam graves perdas na produção de cacau em todo o mundo. Assim, alguns países importadores de cacau, nomeadamente a União Europeia, os Estados Unidos da América e o Japão, promulgaram medidas legislativas e regulatórias sobre padrões sanitários e fitossanitários (SPS) que devem ser cumpridos pelo cacau importado. As preocupações com a segurança alimentar que afetam o cacau estão relacionadas a resíduos de pesticidas e outras substâncias nocivas, como Ocratoxina "A" (OTA), Hidrocarbonetos Aromáticos Policíclicos (PAH), Ácidos Gordos Livres (FFA) e metais pesados como chumbo e cádmio.

A nível internacional são de evidenciar as Declarações produzidas pela ICCO em distintos simpósios e conferências internacionais (Figura 11). Para Saab e Schouten (2018), em termos globais, há necessidade de mais sustentabilidade na cadeia de valor do cacau e de enfrentar de forma coletiva, questões críticas e complexas que não sendo novos, como o rendimento vivo, a diversificação, a volatilidade dos preços, o trabalho infantil, a produtividade, as mudanças climáticas e, a política e coordenação, entre outros, necessitam de uma resposta sistémica.

Figura 11 – Principais Tópicos das Declarações Produzidas pela ICCO



Fonte: Saab e Schouten (2018)

As razões porque os desafios continuam os mesmos é porque os mesmos não podem ser resolvidos de forma isolada, e não podem ser resolvidos apenas por uma parte interessada. Assim, se por exemplo, aumentar o preço ao produtor provavelmente aumentará a quantidade de produtores de cacau e / ou hectares de cultivo, o que aumentará a produção global e, em consequência, o preço tenderia a baixar. Da mesma forma, um aumento na produtividade, deve ser complementado com a criação de alternativas dentro e fora da agricultura, caso contrário levará apenas à superprodução e ao colapso de preços (Saab & Schouten, 2018). Para os autores, todas estas questões sistêmicas estão entre as mais complexas, exigindo um alto nível de coordenação e uma abordagem de longo prazo.

A Agenda Global do Cacau é um roteiro para um setor de cacau sustentável, acordado por várias partes interessadas, incluindo organizações de produtores e produtores, governos, setor privado e sociedade civil. Este documento contém os primeiros 4 dos 6 elementos anteriormente listados. Tem uma visão para o setor (produção sustentável) e identificou barreiras (falta de uma indústria eficiente que ligue o produtor ao consumidor) em quatro faixas - produção sustentável, consumo, cadeia de valor e gestão estratégica - que, coincidentemente, também foram consideradas na Declaração de Berlim de 2018. A Agenda Global do Cacau vai além disto e lista compromissos e ações para enfrentar esses desafios (assegurar a procura). Também envolve ações e compromissos com diferentes partes interessadas, abrangendo governos produtores, governos consumidores, setores privados, produtores, sociedade civil e organizações internacionais (gestão/governança sustentável) (Saab & Schouten, 2018).

4.2.2.2 Mercado Internacional

Segundo os dados da ICCO (2017), o mercado internacional do cacau é caracterizado por pequenas oscilações anuais, que justificam deficit em alguns anos (como o de 2013/2014) e superavit noutros, como o seguinte, com uma produção estimada de de 42.000 toneladas a que corresponde uma produção de semente de cacau de 4.236 milhões de toneladas. Os principais continentes e países produtores apresentam-se no Quadro 6. África é a maior região produtora de cacau, respondendo por 73% da produção mundial de cacau, com a América e a Ásia e Oceânia, a contribuir com 18% e 10%, respetivamente.

A análise do Quadro 7, mostra uma ligeira redução na produção de sementes de cacau em África, sobretudo no Gana e Nigéria, um declínio de quase 11% na Ásia e Oceânia, com a Indonésia a responder a essa maior diminuição embora a Papua Nova Guiné também tenha contribuído, e um aumento na América, nos seus dois maiores países produtores, o Brasil e o Equador. Durante a época de 2014/2015, as condições climáticas adversas e surtos de doenças foram os principais fatores que contribuíram para diminuir a produção total da Nigéria, tendo a Indonésia lutado também contra doenças e o envelhecimento dos cacauzais (ICCO, 2017).

Quadro 7 – Produção Mundial de Semente de Cacau por Continente, País e Ano (1000 toneladas)

Continente e País	Anos	2012/2013	%	2013/2014	%	2014/2015	%
ÁFRICA		2836	71,9	3199	73,1	3073	72,5
Camarões		225	5,7	211	4,8	232	5,5
Costa do Marfim		1449	36,7	1746	39,9	1796	42,4
Gana		835	21,2	897	20,5	740	17,5
Nigéria		238	6,0	248	5,7	195	4,6
Outros		89	2,3	97	2,2	109	2,6
AMÉRICA		622	15,8	727	16,6	763	18,0
Brasil		185	4,7	228	5,2	230	5,4
Equador		192	4,9	234	5,4	250	5,9
Outros		246	6,2	265	6,1	283	6,7
ÁSIA E OCEANIA		485	12,3	447	12,3	400	9,4
Indonésia		410	10,4	375	8,6	325	7,7
Papua Nova Guiné		41	1,0	36	0,8	36	0,8
Outros		34	0,9	36	0,8	39	0,9
TOTAL MUNDIAL		3943	100,0	4373	100,0	4236	100,0

Fonte: Adaptado de ICCO (2017)

Comparando o Quadro 7 com o Quadro 8, que apresenta a conversão do cacau em manteiga de cacau e/ou cacau em pó, por Continente, País e Ano, verifica-se ser esta realizada fundamentalmente na Europa (37,4%), nomeadamente na Alemanha e Holanda. Seguem-se-lhe, com igual proporção (21,1%), o continente Africano (Costa do Marfim e Gana) e o Americano (Brasil e Estados Unidos), representando a Ásia e a Oceânia uma parcela equivalente embora menor (20,4%), repartida pela Indonésia e pela Malásia. Apenas aproximadamente 45% da produção de semente de cacau é processada no país de origem (Quadro 7).

Quadro 8 – Conversão da Semente de Cacau por Continente, País e Ano (1000 toneladas)

Continente e País	Anos	2012/2013	%	2013/2014	%	2014/2015	%
EUROPA		1590	38,0	1602	37,0	1552	37,4
Alemanha		402	9,6	412	9,5	415	10,0
Holanda		545	13,0	530	12,2	508	12,2
Outros		643	15,4	660	15,2	629	15,1
ÁFRICA		799	19,1	860	19,8	876	21,1
Costa do Marfim		471	11,3	519	12,0	558	13,4
Gana		225	5,4	234	5,4	234	5,6
Outros		103	2,5	106	2,4	84	2,0
AMÉRICA		907	21,7	949	21,9	878	21,1
Brasil		241	5,8	240	5,5	224	5,4
Estados Unidos		429	10,3	446	10,3	430	10,4
Outros		236	5,6	263	6,1	254	6,1
ÁSIA E OCEANIA		885	21,2	924	21,3	847	20,4
Indonésia		290	6,9	340	7,8	335	8,1
Malásia		293	7,0	259	6,0	195	4,7
Outros		303	7,2	325	7,5	316	7,6
TOTAL MUNDIAL		4180	100,0	4335	100,0	4152	100,0
Conversão no País de Origem		1834	43,9	1936	44,7	1867	45,0

Fonte: Adaptado de ICCO (2017)

De um modo geral, tanto a oferta como a procura mundial de cacau tem crescido a um ritmo anual médio de 2,5% durante os últimos 50 anos (ICCO, 2017). Contudo, no que respeita às sementes de cacau, verificaram-se flutuações inter-anuais relativamente amplas (Quadro 7). A produção desviou-se da sua tendência de evolução a longo prazo devido à influência de fatores climáticos. Do lado da procura, a moagem tem crescido a um ritmo anual mais estável. Os défices ou excedentes de oferta registados ao longo dos anos, não foram considerados de natureza estrutural nem preocupante, mas resultantes da variabilidade habitual da produção de cacau. A

produtividade não melhorou de forma assinalável ao longo dos anos por o cultivo do cacau não ser considerada uma opção empresarial atrativa para a nova geração de agricultores jovens (ICCO, 2017). Os preços internacionais médios do cacau subiram em 2014/2015 cerca de 10% em relação ao ano anterior. Estes preços, medidos pelo preço diário ICCO, situaram-se numa média de SRDs de 2.156 (US\$ 3.057) por tonelada durante a campanha 2014/2015 (Quadro 9).

**Quadro 9 – Evolução Mundial da Produção de Semente de Cacau, da Moagem e da Armazenagem
(1000 Toneladas)**

Ano de Colheita (Out-Set)	Produção Bruta (1000 Ton)	Moagem (1000 Ton)	Excedente /Défice ¹	Total de Stocks (1000 Ton)	Rácio Stocks/ Moagem	Preços Diários da ICCO (média anual)	
						US\$/Ton	SRDs ² /Ton
2005/2006	3803	3522	+248	1892	53,7	1557	1068
2006/2007	3430	3675	-279	1613	43,9	1854	1226
2007/2008	3737	3775	-75	1538	40,7	2516	1573
2008/2009	3592	3537	+19	1557	44,0	2599	1707
2009/2010	3634	3737	-139	1418	37,9	3246	2115
2010/2011	4309	3938	+328	1746	44,3	3105	1969
2011/2012	4095	3972	+82	1828	46,0	2396	1558
2012/2013	3943	4180	-276	1552	37,1	2359	1552
2013/2014	4373	4335	-6	1546	35,7	3009	1959
2014/2015	4236	4152	+42	1588	38,2	3057	2156
2016/2017	4744	4400	+297	1727	39,3	2262	3281
2017/2018 ¹	4587	4531	+10	1737	38,3	1682	2315

Fonte: ICCO (2017, 2018)

Nos últimos anos, o mercado internacional de cacau tem vindo a concentrar-se em virtude de fusões e aquisições que levaram a que, três das maiores empresas de comercialização e (*Barry Callebaut, Cargill e ADM*) concentrem cerca de 50-60% da produção mundial de cacau e, quando se considera o segmento de processamento, a estas empresas principais, é adicionada uma quarta (*Blommer Chocolate Company*), que controlam cerca de 50% das moendas mundiais de cacau

¹ Excedente / Défice é a safra líquida mundial (menos os totais de moagem). As diferenças podem diferir devido a arredondamento.

² Preços considerando ajustamento na taxa de cambio. O valor da moeda do SDR é determinado pela soma dos valores em dólares americanos, com base no mercado das moedas (dólar americano, euro, iene japonês, libra esterlina e renminbi chinês). O SDR é avaliado diariamente e reavaliado a cada cinco anos.

4.2.2.3 Concorrentes

Quanto a concorrentes à cadeia de valor do cacau de STP identificam-se os que constam no Quadro 10, ou seja, os 23 países que foram considerados pelo Painel Ad Hoc da ICCO (ICCO, 2017) como produtores e exportadores de cacau fino ou de aroma e, para os quais, foram instituídas percentagens totais máximas de exportação.

Quadro 10 –Percentagem Total de Exportações de Cacau Fino ou Aromático por País

País Produtor e Exportador de Cacau Fino ou de Aroma	Decisão do Conselho ICCO (Março 2011)	Decisão do Conselho ICCO (Setembro 2015)
Belize	(*)	50%
Bolívia	100%	100%
Colômbia	95%	95%
Costa Rica	100%	100%
Domínica	100%	100%
República Dominicana	40%	40%
Equador	75%	75%
Granada	100%	100%
Guatemala	(*)	50%
Honduras	(*)	50%
Indonésia	1%	1%
Jamaica	100%	95%
Madagáscar	100%	100%
México	100%	100%
Nicarágua	(*)	50%
Panamá	(*)	50%
Papua Nova Guiné	90%	90%
Perú	90%	75%
Santa Lúcia	100%	100%
São Tomé e Príncipe	35%	35%
Trindade e Tabago	100%	100%
Venezuela	95%	100%
Vietname	(*)	40%

Fonte: ICCO (2017)

(*). Nota: Não foi considerado país produtor e exportador de cacau fino ou de aroma

Os montantes máximos de exportação de cada um dos países foram deliberados face às suas condições específicas em relação à produção, às entregas para exportação, à avaliação da

qualidade e, à confiança dos comerciantes e fabricantes de chocolate na origem do cacau fino ou aromáticos. O referido Painel Ad Hoc, para além do Presidente, foi composto por 11 especialistas na produção e comercialização de cacau fino ou de aroma que avaliaram cada um dos países com base num documento prévio intitulado “Diretrizes para a apresentação de informação ao Painel Ad Hoc” e na informação agronómica e técnica e nos dados de comércio e preços disponibilizados por cada país. A quarta e última reunião do Painel Ad Hoc da ICCO sobre Cacau Fino ou de Aroma ocorreu em Londres, a 18 de setembro de 2015 (ICCO, 2017).

Reformas políticas ocorridas nos últimos anos, com impacto misto nos produtores envolvidos na cadeia de valor em distintos países, provavelmente terão um impacto considerável na indústria do cacau nos próximos anos. Concorrentes como a Costa do Marfim e o Gana acumularam menos de 50% dos preços globais do cacau, enquanto os produtores dos Camarões e do Equador receberam mais de 60% dos preços globais após a introdução das reformas. A diferença é principalmente devido ao tipo de reformas introduzidas. Por exemplo, no Equador, o acréscimo para os produtores deve-se, essencialmente, a um sistema de comercialização eficaz, à boa qualidade e à fixação de preços mínimos de referência para os grãos de cacau. Além disso, a alta tributação no sector doméstico de cacau levou os agricultores a receber uma parcela menor em comparação a antes da introdução das reformas (Gayi & Tsowou, 2016).

4.2.2.4 Consumidores

Os consumidores estão cada vez mais despertos e preocupados com os riscos para a saúde associados ao uso de agroquímicos na produção de cacau. Consequentemente, é crucial que os produtores de cacau fortaleçam o seu conhecimento e capacidade para implementar padrões internacionais de boas práticas agrícolas e de armazenagem que lhes permitam obter ou manter acesso ao mercado. As principais tendências consideradas no mercado consumidor são as seguintes: 1) Interesse crescente no chocolate de sabor fino; 2) Reconhecimento da diferença entre chocolates; 3) Interesse em conhecer/saber a origem do produto; 3) Ter garantia dos produtos serem ecologicamente corretos; 4) Preocupação com questões de trabalho infantil e com a justa remuneração dos agricultores e seu nível de vida/ podendo viver da produção do cacau; e 5) Qualidade ser cada vez mais importante do que o preço.

É exetável a ocorrência de aumentos sensíveis na procura do chocolate nos mercados emergentes enquanto nos mercados tradicionais com economias desenvolvidas, a tendência vá para a preferência por produtos de chocolate mais sãos e de primeira qualidade, ampliando a gama de preços oferecidos para esses produtos (ICCO, 2017).

4.3 Matriz SWOT

Nesta secção apresenta-se a análise SWOT (*Strengths*/pontos fortes, *Weaknesses*/pontos fracos, *Opportunities*/oportunidades e *Threats*/ameaças), uma ferramenta clássica de gestão estratégica. No presente caso, os pontos fortes e fracos dizem respeito à própria cadeia de valor, enquanto as oportunidades e as ameaças, têm origem externa a essa cadeia de valor e ao sector. A Análise SWOT do cacau biológico de STP, apresentada no Quadro 11 inclui assim, os pontos fortes e fracos decorrentes da análise interna, e as oportunidades e ameaças que são consequentes da análise externa.

Quadro 11 – Análise SWOT

	CONTRIBUTOS POSITIVOS	CONTRIBUTOS NEGATIVOS
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
ANÁLISE INTERNA	<p>Ser reconhecido pela Organização Internacional do Cacau (ICCO) como um dos Cacaos “Finos” ou “Aromáticos” do Mundo</p> <p>Rendimento (alto, estável, a granel)</p> <p>Ser Biológico/Sistema Agroecológico</p> <p>Falta rentabilidade/Segurança da terra</p> <p>Importância nacional</p> <p>Duas colheitas/período curto para amadurecer</p> <p>Baixa necessidade de mão-de-obra intensiva</p> <p>Acesso a crédito do FIDA, apoio institucional</p> <p>Valorização do trabalho, em geral e do feminino, em particular</p> <p>Criação de emprego</p>	<p>Não haver um Inventário dos recursos de cacau</p> <p>Formação dos recursos humanos</p> <p>Produção atomizada e fragmentada/Pouca Bio</p> <p>Ausência de uma política nacional para o cacau</p> <p>Falta indústria e programas sustentáveis que incluam pacotes de diversificação agrícola</p> <p>Falta de uma Marca Coletiva/IGP</p> <p>Falta de orientação de Marketing</p> <p>Falta Gestão Profissionalizada</p> <p>Falta inovação tecnológica (sistemas compreensivos de rega/nutrição, boas práticas de manejo cacauzal)</p> <p>Falta Controlo/Regulação Estado</p> <p>Falta ligação ao mercado consumidor</p> <p>Descapitalização produtores/Falta de apoios</p> <p>Falta melhorar o sombreamento dos cacauzais para mitigar os efeitos das alterações climáticas</p> <p>Faltam infraestruturas (apoio à rega/outras)</p>
	Oportunidades	Ameaças
ANÁLISE EXTERNA	<p>Valorização do Cacau via Turismo</p> <p>Venda de cacau em Seco</p> <p>Diversificação do Rendimento dos Produtores</p> <p>Estimular o consumo de cacau na origem e em países emergentes</p> <p>Dos governos dos países consumidores reverterem uma parcela do IVA dos produtos de chocolate para os produtores do cacau.</p> <p>Reconhecimento da Qualidade do CB</p> <p>Certificação da Origem e do Modo produção Biológico (Qualidade)</p> <p>Melhorar e reforçar as competências</p>	<p>Alterações Climáticas</p> <p>Substituição do cacau por banana pau, laranja e, fruta-pão ou venda da terra (parcelas de cacau) por falta de Financiamento para a reabilitação dos Cacauzais (sobretudo pequenos produtores)</p> <p>Concorrência desleal/Diversidade de concorrentes</p> <p>Falta atratividade da atividade para jovens</p> <p>Falta desenvolvimento industrial (Chocolate Bio)</p> <p>Roubo do cacau para venda a terceiros/Negociantes</p> <p>Falta quadro jurídico-legal dos órgãos nacionais da propriedade intelectual e outros normativos de controlo e de regulamentação da cadeia de valor</p> <p>Dependência internacional de poucos operadores (um único no caso da CECAB).</p>

Fonte: Elaboração própria (2018)

4.4 Fixação de Objetivos

Após a identificação dos estrangulamentos ao desempenho da cadeia de valor, sugere-se que a estratégia de marketing e criação de valor para o cacau biológico de STP no mercado internacional, seja única e alicerçada em dois níveis de intervenção: I) a Marca Coletiva “Cacau Biológico de STP-IGP” (*Organic Cocoa of São Tomé and Príncipe-PGI*), que deve assentar na criação da IGP, a ser operada por uma Camara do Cacau, um Conselho Nacional do Cacau ou uma Interprofissional do Cacau, entidade a constituir, em articulação e cooperação com as Cooperativas CECAB e CECAC11 e os outros intervenientes na cadeia de valor; II) Marcas Privadas (atualmente apenas uma, a *Diogo Vaz Chocolate*) mas que poderão vir a ser múltiplas.

Os objetivos de rentabilidade, condições de vida e ambiente social, inovação, posição no mercado do cacau de qualidade e patrimonialização, fixados para a estratégia, nesses níveis de intervenção, pretendem alcançar a valorização do cacau biológico de STP tendo como suporte a internacionalização, a diversificação de mercados e o desenvolvimento sustentável da produção e industrialização. Para o médio-longo prazo (2019-2025), os objetivos da estratégia apresentam-se no Quadro 12 e a visão e direção e linhas estratégicas de cada um dos níveis de intervenção, no Quadro 13.

Quadro 12 – Objetivos da Estratégia de Marketing

OBJETIVOS	MÉDIO LONGO PRAZO
RENTABILIDADE, CONDIÇÕES DE VIDA E AMBIENTE SOCIAL	Otimizar os Recursos/Reduzir ineficiências/Proteger das Alterações Climáticas Aumentar o volume de Produção em Bio/Intensificar a conversão da Produção Aumentar a Proporção Máxima de Exportação de Cacau Fino ou Aromático Aumentar o número de Clientes/ Vendas/Diminuir Dependência de Importadores Industrializar /Proteger dos Choques de Mercado e de Rendimento Escolarizar as crianças e promover o trabalho das mulheres
INOVAÇÃO	Mapeamento dos Sabores/Aromas Desenvolver Novos Produtos e Produtos Complementares Criação de um Plano Geográfico Estratégico Nacional (Ordenamento Território) Inovar Tecnologicamente
POSIÇÃO NO MERCADO	Criar uma Comissão Executiva da Marca Coletiva/IGP e um Manual de Utilização da IGP Criar uma Camara do Cacau/Conselho Nacional do Cacau/Interprofissional do Cacau Biológico com a missão de melhorar, proteger, revitalizar a cadeia de valor eDesenvolver um Plano Nacional do cacau, em cooperação com todos envolvidos na cadeia de tendo em consideração uma perspetiva internacional Fortalecer Diálogo Público-Privado Inclusivo, Participativo e Construtivo Estabelecer Parcerias com Industriais Internacionais Potenciar o Crescimento do Mercado em Valor e em Número de Clientes Internacionais Colocar o produto cacau seco em Bolsa
QUALIDADE E QUANTIDADE	Criar e Valorizar a Marca País/Indicação Geográfica Protegida (IGP) <i>Cacau Biológico de STP</i> Potenciar o aparecimento ou desenvolvimento de marcas privadas fortes Melhorar a Qualidade, a Quantidade e o Preço de Exportação Conhecer as Preferências do Consumidor (qualidade, segurança, rastreabilidade) Criar Fábrica de Chocolate para abastecimento do Mercado Interno e Externo Melhorar o fornecimento cacau e a Satisfação dos Industriais Internacionais de Chocolate
PATRIMONIALIZAÇÃO	Propor a Criação de um Museu do Cacau como Repositório do Património Criar Cursos de Formação Profissional/Capacitação Produtores Criar Workshops Temáticos (por exemplo, Gestão para Cooperativas) Criar visitas virtuais ao Museu do Cacau Realizar mais Divulgação Multimédia/Interativa

Fonte: Elaboração própria (2018)

Quadro 13 – Visão, Direção e Linhas Estratégicas por Nível de Intervenção

ESTRATÉGIA COLECTIVA (ORGANIC COCOA OF SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE-PGI)			
VISÃO	ESTRATÉGIA	DIREÇÃO ESTRATÉGICA	LINHAS ESTRATÉGICAS
Cacau de São Tomé e Príncipe IGP	<p>Criar Indicação Geográfica Protegida (IGP) <i>Cacau Biológico de STP/ Marca Colectiva/Marca País</i></p> <p>Valorizar a Marca <i>Organic Cocoa of STP</i>/Maior preço e volume de Internacionalização</p> <p>Associar a Marca Coletiva a uma referência de qualidade e ao universo do património cultural</p> <p>Mapear os Sabores/Aromas</p> <p>Desenvolver Novos Produtos e Produtos Complementares</p> <p>Inovar Tecnologicamente</p> <p>Estabelecer Parcerias Internacionais</p> <p>Fortalecer o Diálogo Público-Privado</p>	<p>Próximo "Hot spot" da cena internacional do cacau de qualidade a 5 anos</p> <p>Em 5 anos ter uma Camara do cacau/Conselho Nacional do Cacau ou uma Interprofissional do Cacau Biológico</p> <p>Em 5 anos ter um Plano Nacional do Cacau</p> <p>Em 5 anos ter Fábrica de Chocolate para abastecimento do Mercado Interno e Externo</p> <p>Em 10 anos ser marca de referência coletiva</p> <p>Em 10 anos ter um Museu como Repositório do Património</p>	<p>Criar apetência pelo Cacau Bio, tornando-o mais competitivo</p> <p>Aumentar a percepção de Valor do Cacau Bio/potenciar o crescimento de mercado em valor e em número de clientes</p> <p>Criar uma forte notoriedade da Marca "Organic Cocoa of STP" e do seu posicionamento</p> <p>Estabelecer de forma inequívoca a visibilidade da identidade gráfica da Marca para a tornar memorável</p> <p>Estabelecer o posicionamento da Marca, "Organic Cocoa of STP- IGP a world of difference"</p>
ESTRATÉGIA DAS MARCAS PRIVADAS (ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS)			
VISÃO	ESTRATÉGIA	DIREÇÃO ESTRATÉGICA	LINHAS ESTRATÉGICAS
<p>São Tomé e Príncipe IGP</p> <p>Imagem de Marca Individual</p>	<p>Potenciar o aparecimento ou desenvolvimento de marcas privadas fortes, presentes e reconhecidas.</p> <p>Promover o uso da Marca <i>Organic Cocoa of STP-IGP</i> com a marca privada.</p> <p>Estabelecer Parcerias para ultrapassar a falta de escala junto de importadores e distribuidores nos mercados estabelecidos com potencial de crescimento e nos Mercados Emergentes.</p>	<p>Em 10 anos ter marcas individuais de referência</p> <p>Em 5 anos ter Fábrica de Chocolate para abastecimento do Mercado Interno e Externo.</p>	<p>Criar uma forte notoriedade das Marcas Individuais e do seu posicionamento no contexto do "Organic Cocoa of STP-IGP"</p> <p>Conhecer as Preferências do Consumidor (qualidade, segurança, rastreabilidade)</p> <p>Conhecer o funcionamento dos Mercados e da Bolsa de cacau.</p> <p>Cotar o cacau biológico em bolsa</p>

Fonte: Elaboração própria (2018)

Trabalhar uma IGP para o cacau de STP é um esforço de benefício mútuo a todos os intervenientes da cadeia de valor que vai permitir a sua diferenciação no mercado. Numa primeira fase esta IGP pode integrar a produção convencional, o comércio justo, a produção integrada e o modo de produção biológico e, numa segunda fase, com o avanço dos processos de reconversão ao modo de produção biológico, de modo a cumprir a lei 33/85. Nessa situação, a diferenciação será feita quer através do local de origem (STP), quer do seu modo de produção (biológico) e qualidade particular. Mesmo as marcas privadas necessitam dessa referência reconhecida para construir a sua imagem e melhorar o processo de internacionalização. Contudo, a internacionalização das marcas privadas de cacau biológico está também

condicionada à realidade de cada um dos seus proprietários: cada agente económico, pelas suas particularidades, características, passado, dimensão, pode ter uma estratégia e objetivos próprios que poderá querer prosseguir.

De referir que a estratégia deve ser apoiada ao nível institucional por três pilares fundamentais de medidas de política, nomeadamente, na Regulação da produção e do mercado, no Ordenamento do Território/Criação de um Plano Geográfico Nacional e na Criação de uma entidade reguladora de todos os processos e transações ao nível da cadeia de valor do cacau de STP que pode assumir a designação de Camara do Cacau (no futuro Biológico), de Conselho Nacional do Cacau Biológico ou de Interprofissional do Cacau Biológico. Embora as ações estratégicas sejam específicas a cada organização, é desejável haver regulação, controlo, transparência e confiança ao longo da cadeia de valor, assim como, uniformidade na mensagem que se pretende transmitir sobre o cacau biológico de STP-IGP.

Perante a definição de marca de Aaker (1991), entendida como um nome ou um símbolo distintivo (tal como um logotipo, um certificado ou um design de embalagem) que identifica e diferencia bens e serviços, dos seus concorrentes, Marreiros (1999) refere ser possível, para efeitos comerciais, considerar uma IGP como uma marca, já que esta vai identificar e diferenciar o produto dos concorrentes. Segundo a mesma autora, uma IGP cumpre também a função de garantir ao consumidor a origem do produto e a de proteger, tanto os produtores, como os consumidores de tentativas de imitação. O que distingue esta marca IGP é a questão da propriedade, na medida em que não pertence a uma só empresa, mas a todos os produtores que cumpram as regras estabelecidas nos cadernos de obrigações e especificações que a sustentam (Marreiros, 1999).

Para trabalhar uma IGP a nível internacional, importa ter uma comissão executiva da marca coletiva /IGP, informação sobre os mercados, avaliar onde estão as oportunidades e os consumidores com necessidades, desejos e poder de compra mais representativo e/ou emergente, de forma a poder construir planos de expansão das vendas, garantir uma distribuição o mais assertiva possível, dar a conhecer o produto cacau biológico de STP-IGT, ganhar notoriedade e reconhecimento dos *opinion leaders* nos mercados de destino e visibilidade nos pontos de venda. Tal poderá implicar negociação com cadeias ou com lojas especializadas, criação de lojas próprias, adaptação de rótulos (imagem e informação a conter) ao mercado em questão, trabalho direto de vendas e, incentivos à equipa de vendas do importador/agente e sinergias com o turismo, entre outras opções.

Uma eventual comissão executiva da marca coletiva /IGP do cacau deverá ser composta por representantes de todos os intervenientes na cadeia de valor do cacau biológico, onde uma das funções será a criação do manual de utilização da marca coletiva. Dentro das suas funções a comissão executiva deve fazer cumprir as regras do manual de utilização de uso da marca coletiva/IGP aos operadores económicos, definir os princípios orientadores para a sua comunicação em articulação com os diferentes agentes que fazem promoção com financiamento público e a definição da metodologia de avaliação e monitorização da iniciativa, pela observação dos efeitos conseguidos.

4.5. Escolha das Opções Estratégicas Fundamentais

O levantamento da informação primária junto dos distintos intervenientes na cadeia de valor do cacau biológico, onde as cooperativas são as mais relevantes embora não tenham uma orientação explícita de marketing, mostra a ocorrência de estratégias, decisões ou ações diferenciadas, devido: 1) às distintas características e estilo de liderança e, de certa forma também, pelas parcerias internacionais que têm; 2) à familiaridade e proximidade com os clientes, os contratos estabelecidos e as formas e custos de transação do cacau biológico; e, 3) à diferente capacidade de gestão e importância dada à obtenção e gestão da informação.

As opções estratégicas apresentadas em seguida, passam pela escolha dos alvos, das fontes de mercado, do posicionamento da marca coletiva/cacau biológico de STP-IGP e pela sua extensão à política das marcas privadas. A posição visada no mercado pelo cacau biológico de STP-IGP é a de excelência, isto é, independentemente da quota de mercado, pode adequar-se a segmentos de consumidores pela sua especificidade ou especialidade, aroma e características genuínas e autênticas, procurando angariar novos clientes e manter os atuais.

4.5.1 Escolha dos Alvos

O público-alvo do cacau biológico de STP-IGP é sobretudo formado por clientes internacionais que posteriormente procedem à industrialização e à produção do chocolate. Em geral, no mercado nacional, os produtos derivados do cacau biológico, como o cacau em pó e o chocolate, ou não existem disponíveis ou são-no em pequena escala. Os turistas adquirem sobretudo o *Chocolate Cláudio Corallo* para ofertas e consumo próprio e, mais recentemente, o chocolate da Roça Diogo Vaz vem sendo disponibilizado numa loja própria na cidade de São Tomé.

O cacau biológico, pelas suas características e volume não se ajusta a uma estratégia *mass marketing*. Para os produtos/chocolate que vierem a ser processados em São Tomé, na fábrica de chocolate a instalar ou nas já existentes, estabeleceram-se como consumidores alvo os “*Chocolate Lovers*”, os “*Sweet Responsible*” e os “*Premium Brand*”, assentes em variáveis de segmentação que podem ser agrupadas nas seguintes categorias: critérios demográficos, geográficos e sociais (consumidores urbanos, cujo distanciamento quanto à produção do cacau implica a necessidade de referência à origem e à qualidade do produto e de rendimento elevado que se dispõem a pagar a qualidade superior e/ou excelência do produto e especificidade agroecológica-Premium Brand); critérios de personalidade e estilo de vida (consumidores responsáveis, com preocupações ambientais que compram o biológico e valorizam a certificação do processo de produção e transformação e a variedade de aromas e sabores - *Sweet Responsible*); critérios comportamentais (frequência de consumo, quantidades consumidas, hábitos de consumo e experiências únicas e distintivas - “*Chocolate lovers*”).

4.5.2 Escolha das Fontes de Mercado

As principais fontes de mercado do cacau biológico identificadas no mercado internacional são essencialmente todos os outros países produtores embora, todos os produtos substitutos do chocolate sejam concorrentes indiretos.

4.5.3 Escolha do Posicionamento

O conceito de posicionamento está associado a duas componentes complementares: a identificação e a diferenciação. A identificação do produto pressupõe o que está presente na mente do consumidor, ou seja, *Cacau Biológico de STP-IGP* deve estar na mente do público associado a uma referência de excelência em termos de qualidade e do universo do património cultural do país. A diferenciação do *Cacau Biológico de STP-IGP* será o seu nível de qualidade, suportado no modo de produção biológico e no processamento, no facto de ser fino e aromático, assim como, ser um produto certificado e que garante emprego a um número considerável de pessoas, algumas das quais mulheres. A produção de cacau biológico está associada desde sempre à história de STP e revela a importância do papel da agricultura e das suas comunidades e a importância do seu envolvimento para a atividade económica. Devido à elevada taxa de analfabetismo dos homens e, sobretudo das mulheres e o seu acesso limitado à educação, as oportunidades de rendimento são limitadas, razão pela qual o cultivo do cacau é importante para a condição de vida da população e dos seus filhos e para o ambiente social.

O posicionamento escolhido para a IGP *“Organic Cocoa of STP” – a World of Difference* assume que: 1) o cacau biológico de STP produz chocolate que proporciona experiências únicas– INTENSAS E DISTINTIVAS; 2) essa diferença provém da sua especificidade AGROECOLÓGICA, das variedades, técnicas de produção e das pessoas; 3) tem grande diversidade e potencialidade de AROMAS e SABORES; 4) o cacau é mundialmente reconhecido como fino e aromático, com boa relação QUALIDADE/PREÇO; e 5) é um Cacau Biológico Novo do Velho Património Mundial.

O posicionamento comunicado com a mensagem: *A World of Difference*, agrega os principais valores e características diferenciadoras do cacau biológico de STP, a experiência única pelo modo como é produzido, da diferença no *terroir* e nas condições climáticas, a distinção na arte de fazer o cacau e, diferença no aroma e nos sabores.

4.5.4 Escolha da Política de Marca

Deve ser solicitado o apoio da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) e criar, a médio prazo, a figura jurídica da Indicação Geográfica Protegida (IGP) para proteger e promover o cacau produzido no país. Esta marca coletiva, que se pretende valorizar internacionalmente, pela sua qualidade e pela sua origem, deve ser usada também nas diferentes marcas individuais. Na criação da IGP deve ter-se em consideração que 35% do cacau de STP é já reconhecido pela Organização Internacional do cacau, a ICCO, como um dos cacaos finos ou aromáticos do mundo (ver Quadro 8). Assim, esta marca coletiva deverá congrega a “pirâmide de marcas individuais” de forma valorizar o produto e expandir a imagem de STP e da cadeia de valor do cacau biológico.

A IGP *“Cacau Biológico de São Tomé e Príncipe-IGP”* deverá ser associada à missão que a cadeia de valor quer transmitir, criando no mercado uma imagem reconhecida. Deseja-se que os clientes façam corresponder a representação simbólica da IGP a uma identidade na qual confiam pela excelência da qualidade do cacau de origem. Desta forma, podem ser feitas associações que lhe acrescentarão valor, associação cognitiva (notoriedade), associação afetiva (estima/preferência) e comportamental (adesão/fidelidade). O *branding* da marca coletiva *“Organic Cocoa from São Tomé e Príncipe-IGP”* no mercado internacional deve assentar em cinco valores distintivos: Qualidade, Certificação, Sustentabilidade, Tradição e Cultura, que permitam reunir, acolher e comunicar, através de uma imagem promocional forte, o conjunto dos produtos derivados do cacau de STP que reúnam e participem de determinados requisitos e modo de produção.

A IGP³ “*Cacau Biológico de STP*”, correspondendo ao nome do país, é uma situação relativamente excecional na medida em que usualmente é atribuída a uma região. Servirá para designar o produto cacau originário de STP, possuidor de uma qualidade determinada, uma reputação e/ou outra característica que possa ser atribuída à referida origem geográfica e cuja produção e processamento se leve a cabo nesse país.

Contudo, para que o cacau de STP possa usufruir de uma IGP, este deve ajustar-se a um conjunto de condições que incluem o seguinte: 1) o nome com a indicação geográfica; 2) a descrição do produto cacau e as principais características físicas, químicas, microbiológicas ou organoléticas; 3) a delimitação da zona geográfica (que pode ser todo o país); 4) os elementos que provam que o produto é originário dessa zona geográfica; 5) os elementos que justificam o vínculo entre o produto e o meio geográfico; 6) a descrição do método de obtenção do produto, e se for o caso, dos métodos locais, cabais e constantes, assim como a informação sobre a embalagem efetuada na zona geográfica limitada para salvaguardar a qualidade ou garantir a origem ou assegurar o controlo; 7) o nome e a direção das autoridades ou organismos encarregues de verificar o cumprimento do indicado na lista de condições; 8) qualquer norma específica de etiquetado para o produto cacau em questão; 9) os possíveis requisitos que devam cumprir-se em virtude de disposições internacionais, comunitárias ou nacionais.

4.6. Formulação do Marketing-Mix

Apresenta-se de seguida a estratégia de marketing mix baseada na política de produto que também incorpora serviços, de preço, de distribuição, de comunicação, nas evidências físicas, nas pessoas e nos processos.

No que respeita ao variável produto e de modo a ir ao encontro dos objetivos de rentabilidade e posição no mercado, deve apostar-se na oferta dos produtos já existentes, intensificando a produção e industrializando processos e no aumento de pontos de venda e de clientes, nacionais e internacionais. Para além disso, com o intuito de diversificar a oferta, sugere-se o desenvolvimento de novos produtos. Para tal, é, contudo, preciso dar formação aos produtores de cacau sobre gestão das parcelas, planeamento das atividades anuais e de pós-colheita, incluindo também a inovação agrícola e o desenvolvimento de novos produtos. Para além de melhorar o sistema de fabrico artesanal, é preciso ter as cooperativas capacitadas para as operações comerciais e de venda, prospeção e

³ Cujo registo internacional se rege pelo Acordo de Lisboa, adotado em 1958 e revisto em Estocolmo em 1967. O Regulamento do Acordo de Lisboa modificado mais recentemente entrou em vigor a 1 de Abril de 2002.

atendimento dos clientes e formas de negociar. Mas para tal, existe um trabalho prévio a ser desenvolvido por forma a identificar e definir todos os processos do cacau biológico (e também convencional), que oferecem as melhores garantias de rentabilidade aos produtores, melhor adequação a diferentes áreas e que, ao mesmo tempo, sejam os indicados para o tipo de procura de cacau biológico que exista nos vários mercados internacionais.

Novas parcerias, sobretudo ao nível dos canais de distribuição podem preencher lacunas de tempo e de espaço. A utilização de canais *online* deve ser uma aposta continuada, pois são ferramentas essenciais na divulgação do produto junto dos consumidores, numa escala global de fácil acessibilidade. Mas, para encurtar as distâncias, fora do espaço virtual, há que levar os *Cacau Biológico de STP-IGP* até aos principais pontos de venda internacionais, especialmente que podem funcionar como plataformas que catapultarão o produto, mantendo o seu posicionamento estratégico, ou seja, conseguindo, com as devidas parcerias acordadas, atingir os objetivos de marketing.

Ao nível da estratégia de comunicação, pode dar-se a utilização regular de correio eletrónico para contactos de relacionamento e para veicular divulgações e até para incluir outros links online para informação adicional. Não acarreta despesas, pois substitui métodos de correspondência em formato papel mais dispendiosos, e pode ser usado para estreitar a proximidade afetiva com os clientes. O *facebook* e outras redes sociais podem ser usadas para comunicar com o maior número de atuais clientes e potenciais clientes, para partilhar informação e suportar o desenvolvimento de novos produtos, numa abordagem de cocriação. Contudo, criar valor no mercado internacional, passa pela internacionalização do cacau de STP-IGP. De modo a cumprir os objetivos para que a marca coletiva/IGP foi criada, quatro tipos de ações gerais e específicas por mercado, podem ser consideradas de modo a aumentar a apetência para o consumo, a notoriedade e criação de valor e a penetração no mercado. As quatro categorias são: - Eventos (feiras, galas, provas anuais com participação dos agentes económicos dimensionados diversos convidados, orientados para profissionais e/ou consumidores) – Promoção (incentivos em lojas, supermercados e outros para estimular a procura visando desenvolver as vendas no mercado; sem presença dos agentes económicos); - Educação/Formação (aumentar o conhecimento sobre a origem e o modo de produção do cacau biológico com 30 profissionais por ação no máximo; não requer a deslocação dos agentes económicos; podem decorrer no mercado ou em STP); e – Comunicação (aumentar a visibilidade e comunicação da marca “*Organic Cocos of STP-IGP*”; suporta a estratégia definida para cada mercado.

A partilha de vídeos no *youtube* sobre o *cacau biológico de STP-IGP*, eventos associados, demonstrações e outras atuações, incentivando a quem os vê a expandir a partilha por amigos e familiares. Adicionalmente, a criação de uma conta *twitter* para transmitir curtas atualizações informais, conselhos, dicas, pode ser considerada. Igualmente, a criação de um blog para partilha de experiências, opiniões, pensamentos, estilos e informações sobre a qualidade, autenticidade e o valor cultural e patrimonial do *cacau de STP*, pode ser previsto.

A criação de um *website* para transmissão e promoção da essência da cadeia de valor do *Cacau Biológico de STP-IGP*. A homepage tem de ser apelativa e possuir seções bem definidas e específicas. Irá contemplar a história do *Cacau de STP*, indicar a localização das Roças Tradicionais e dos principais pontos de produção e mapeamento de aromas/sabores, entre outras atividades e eventos. Incluirá elementos multimédia, fotos e vídeos, de preferência de pequenas dimensões para evitar bloqueios de visualização ou de carregamento, contactos e links online das cooperativas e de parceiros; FAQ's, encorajando as pessoas a solicitar mais esclarecimentos sobre a produção, o valor nutricional ou outros, via telefone ou visitando as roças e, campos reservados para comentários ao longo do site. Ainda a possibilidade de ter uma Newsletter como publicação trimestral ou semestral para dar a conhecer notícias da atualidade, em geral, do âmbito do *Cacau de STP*, em particular, e temas complementares variados de interesse para o público em geral. Fora da área digital podem ser utilizados outros recursos de comunicação: Criação de folhetos/ flyers informativos; 2) Publicação em jornais internacionais de artigos de opinião e de investigação sobre o cacau biológico de STP; 3) Induzir o Governo a incluir informação sobre o cacau em eventos oficiais e ofertas de produtos com cacau a representantes institucionais; 3) Elaboração de protocolos, com universidades e centros de investigação para promoção de estudos científicos e trabalhos académicos; e 4) Criação de parcerias com lojas gourmet internacionais e com *chefs* e designers de gastronomia e outros artistas, assim como participação em feiras e exposições internacionais.

A preocupação com a melhoria das evidências físicas será uma constante já que podem influenciar as perceções e os comportamentos dos clientes. Assim, devem ser conhecidas todas as etapas da cadeia de valor até ao consumidor assim como os postos de venda dos produtos oriundos do cacau de STP-IGP.

Consoante o crescimento sustentável da cadeia de valor de cacau biológico de STP-IGP, pode equacionar-se a possibilidade de contratação de recursos humanos especializados em marketing e/ou relações públicas, sobretudo para as duas principais cooperativas. Pode ainda recorrer-se à admissão de estagiários, tanto da área de gestão como de produção e transformação, ou

comercialização. Importante seria ainda apostar no marketing interno através da formação dos agricultores, aos sociotécnicos e aos responsáveis pelas cooperativas e outros agentes da cadeia de valor. Estes colaboradores podem inclusivamente ajudar na prospeção de novos mercados, atendimento dos clientes, via *online* ou presencialmente, na resolução de solicitações e pedidos e na divulgação do *Cacau de STP*.

4.7. Planos de Ação, Avaliação e Controlo

De seguida apresentam-se os mecanismos de avaliação da implementação da estratégia de marketing (Quadro 14).

Quadro 14 – Mecanismos de Avaliação e Controlo da Estratégia de Marketing

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MECANISMOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE
Industrializar, Aumentar o volume de Produção e Vendas, Proteger de Ineficiências, do Impacto de Alterações Climáticas, de Choques de Mercado e de Rendimento e da Dependência dos Importadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionalizar (boas práticas agronómicas e desenvolvimento empresarial), acesso a financiamento, fatores de produção e diversificação dos meios de subsistência. - Planejar o uso da terra: Estabelecimento de estratégias conjuntas que promovam o planeamento do uso da terra e investimentos de diversificação no nível da propriedade. - Diversificar os meios de subsistência. - Melhorar a produtividade e a qualidade da colheita através de formação e apoio técnico. - Formação de plataformas nacionais e parcerias público-privadas para atrair investimentos e desenvolvimento da indústria/Adesão de novos clientes.
Lançamento de novos produtos/parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir quais as classes de produtos a desenvolver/com maior procura; - Avaliar o processo de desenvolvimento dos novos produtos regularmente.
Aumentar o número de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar semestralmente quais os produtos derivados do cacau mais procurados e mais vistos/falados nas redes sociais; - Avaliar a implementação de parcerias e alianças estratégicas com vista a ampliar o número de clientes industriais; - Avaliar a receptividade dos novos clientes, a possibilidade de realizar contratos e a frequência dos pedidos. - Conhecer o mercado do CB de STP: Obter informação e procurar atender às exigências dos mercados/consumidores em relação à qualidade, segurança e rastreabilidade
Melhorar a quantidade e a qualidade do cacau e a satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um inquérito de satisfação aos clientes; - Avaliar anualmente os resultados do inquérito de satisfação; - Recolher sugestões e contributos de melhoria de todos os colaboradores (internos e externos).

Fonte: Elaboração própria (2018)

Com base na avaliação obtida, o Cacau Biológico de STP poderá ser considerado o desenvolvimento de novos produtos integrais ou mistos, em parceria com *designers, chefs*, criativos e outros, combinando distintos materiais e conceitos inovadores, assim como, a prospeção de novos clientes e mercados que sejam mais sustentáveis, orientando os esforços para melhorar o resultado global.

A IGP, atuando como uma ferramenta de valorização que prevê coordenação e estruturação da produção, união dos produtores, instituições e muitas vezes, de toda a população, visando alcançar o mesmo objetivo, pode significar uma grande aposta para o cacau biológico de STP. No atual cenário de mercado muito competitivo, uma IGP pode tornar-se um diferencial para valorização internacional do cacau, difundindo a abertura de novos mercados, fazendo face a produtos concorrentes.

4.8. Plano de Contingências

É aconselhável e prudente considerar a possibilidade de existirem eventuais dificuldades na operacionalização da estratégia delineada para o cacau biológico ou de contingenciais interferências negativas. O Quadro 15 apresenta as eventuais ocorrências ligadas aos fatores externos e internos que podem causar impacto nas ações previstas e, conseqüentemente, obriguem a alterações da estratégia elaborada.

Quadro 15 – Plano de Contingências

ANÁLISE	DIMENSÃO	CONTINGÊNCIAS	IMPACTO
EXTERNA	DEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> Alta Natalidade População Jovem 	ALTO
	TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> Rápida Evolução Baixo Uso 	MODERADO
	ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> Contexto Económico Baixo Investimento (Público e Privado) 	MUITO ALTO
	SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> Baixo Estatuto Social associado à atividade Interesses Divergentes 	MODERADO
INTERNA	ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Gestão não Profissionalizada Impacto da concorrência 	ALTO
	MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> Falta de orientação de Marketing Dependência da Certificação Externa Falta de Marca/Imagem de Marca Faltam Parcerias/Alianças Estratégicas 	ALTO
	FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades cumprir as obrigações financeiras Falta de Fundos para Investimento 	MUITO ALTO

Fonte: Elaboração própria (2018)

CAPÍTULO 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais. Na primeira parte apresentam-se as conclusões que o trabalho de projeto permitiu obter. Na segunda, listam-se as dificuldades e limitações identificadas ao longo do desenvolvimento do trabalho. Finalmente, na última parte, são feitas algumas sugestões para desenvolvimentos e estudos futuros cujas ideias decorreram do trabalho realizado.

5.1 Conclusões

O objetivo geral deste estudo foi o de propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau biológico de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local. O desenvolvimento do trabalho de projeto, os dados recolhidos e os resultados encontrados, permitem tirar algumas ilações que se apresentam desagregadas por objetivo específico.

No que corresponde ao primeiro objetivo específico de *Rever os conceitos de marketing, marketing internacional, internacionalização e estratégia de marketing e, da relação entre marketing e criação de valor*, foram examinados aproximadamente cinquenta artigos publicados em revistas científicas sobre a temática em causa, para além de outros estudos e manuais. Muitos das obras analisadas, foram essenciais para aprofundar o conhecimento sobre a relação entre marketing e criação de valor e para constatar a atuação no mercado das organizações como parte de um processo de entrega de valor ao cliente sendo este conseguido com o desenvolvimento e a implementação de estratégias de marketing diversificadas e sólidas. O conceito de valor agregado na forma de uma cadeia de valor, usado para construir uma vantagem competitiva sustentável nos negócios e a sua entrega, inclui a escolha do valor da oferta, operacionalizado pela segmentação do mercado, pela seleção do alvo e, desenvolvimento do posicionamento, que são a essência do marketing estratégico.

Apresentar o referencial teórico do planeamento de marketing de modo a formular o desenvolvimento de estratégias de marketing para o cacau biológico era o segundo objetivo específico. De um modo geral, o trabalho de projeto permitiu aprofundar os conhecimentos acerca do planeamento de marketing e perceber como este é fundamental para formular estratégias de marketing para a criação de valor, de uma forma aplicada à realidade. Este

planeamento, que deve ser contínuo e progressivo e adaptado às mudanças contextuais, deve estar sempre associado também a uma boa gestão de marketing e da cadeia de valor.

As entrevistas, originaram informação relevante para, *Caraterizar a cadeia de valor do cacau biológico em STP* e produzir algumas conclusões, por via da sua interpretação que está também relacionada com todos os dados que foram angariados durante a revisão da literatura.

Elaborar a Matriz SWOT, de suporte à definição dos objetivos e da estratégia de marketing do cacau biológico de STP, permitiu identificar os pontos fracos e fortes e as ameaças e oportunidades enfrentadas, para além de se ter constatado a falta de planeamento estratégico e orientação de marketing, de um inventário dos recursos de cacau, de uma gestão profissionalizante, de ligação ao mercado consumidor e de falta de controlo e regulação do estado, entre outros.

Quanto aos *objetivos e opções estratégicas fundamentais (posicionamento, segmentação, fontes de mercado) de sustentação à estratégia de marketing e de criação de valor do cacau biológico de STP no mercado internacional*, considerou-se a criação de uma IGP a forma de conferir visibilidade e notoriedade ao cacau biológico de STP e de o diferenciar através de uma marca coletiva distintiva suportada no país de origem e no modo de produção e assente em cinco valores distintivos, Qualidade, Certificação, Sustentabilidade, Tradição e Cultura que leve a melhorias de competitividade e crie sinergias entre as diferentes ações de comunicação. Foi ainda possível a definição dos alvos, do posicionamento, da segmentação e das fontes de mercado. Definiram-se como fontes de mercado todos os países produtores de cacau biológico do mundo e como público-alvo os “*Chocolate Lovers*”, os “*Sweet Responsible*” e os “*Premium Brand*”, assentes em variáveis de segmentação agrupadas em critérios demográficos, geográficos e sociais, de personalidade e estilo de vida e critérios comportamentais. O posicionamento da IGP/Marca coletiva a *World of Difference*, agrega os principais valores e características diferenciadoras do cacau biológico de STP, a experiência única pelo modo como é produzido, da diferença no solo e nas condições climáticas, a distinção na arte de fazer o cacau e, diferença no aroma e nos sabores. Para São Tomé, um velho país produtor de cacau ganhar criatividade e escala para competir com a ameaça dos países do novo mundo, a diferenciação pela qualidade, por via das suas variedades, da origem e modo de produção, é fundamental.

5.2 Dificuldades e Limitações do Estudo

No decurso do presente estudo, foram sentidas algumas limitações e dificuldades que podem ter induzido restrições ao seu desenvolvimento e que deverão ser tidas em conta em investigações futuras.

Na cadeia de valor do cacau biológico, onde intervêm produtores, associações, cooperativas, entidades de certificação e outras organizações internacionais e os consumidores, com formas de gestão e condutas diversificadas, surgiram dificuldades no acesso a informação detalhada, em determinados *itens*, nomeadamente financeiros, de marketing e sobre o desempenho e posicionamento da indústria de chocolate e os consumidores. Outra dificuldade relaciona-se com o facto da aposta na ferramenta do marketing para o desenvolvimento e promoção do cacau biológico ser reduzida e não planeada pela maioria dos intervenientes. A não existência de um plano de marketing nem de estratégias de marketing definidas e a reduzida perceção da sua necessidade, dificultou algumas das escolhas realizadas.

Apesar da escolha de entidades para a realização da entrevista ter sido grande, diversificada e particularmente colaborante para a realização do estudo, não contemplou todos os intervenientes da cadeia de valor, nomeadamente o universo de comunidades/camponeses produtores de cacau existentes em STP, os exportadores, os processadores/industriais internacionais e os consumidores, razão pela qual se reconhece este desvio em relação à VCA como uma limitação ao estudo.

Outra das limitações encontradas deriva da dificuldade de acesso e a falta de informação sobre a dimensão do mercado e sobre os concorrentes com substitutos perfeitos (directos) e os imperfeitos (indirectos) do cacau biológico. Esta informação teria sido muito relevante para a melhoria da análise externa efetuada.

5.3 Desenvolvimentos Futuros

Após realização do presente trabalho, sugerem-se os seguintes desenvolvimentos e melhoramentos para prosseguimento e aprofundamento futuro da temática em estudo:

- Continuação do estudo da cadeia de valor, integrando as etapas a jusante da exportação, investigando todos os intermediários até ao consumidor final. Ou seja, conhecer o destino final do cacau biológico de STP.

- Alargar o estudo a uma amostra representativa, estratificada por tipologia de interveniente, da cadeia de valor para uma interpretação mais fiel da realidade.
- Estudar a possibilidade de agregação extra de valor do cacau de STP, nomeadamente no fabrico de produtos intermédios (manteiga de cacau e cacau em pó).

BIBLIOGRAFIA |

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press, New York, USA.
- África Turismo (2018). Mapa de São Tomé e Príncipe. Disponível em <http://www.africa-turismo.com/mapas/tome-principe.htm> (acesso em 5 de março de 2018).
- Ardeni, P. (1989). Does the law of one price really hold for commodity prices? *American Journal of Agricultural Economics*, 71:661-669.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barrett, C. (2008). Smallholder market participation: Concepts and evidence from eastern and southern Africa. *Food Policy* 33 (4), 299-317.
- Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research, *Audio Visual Communication Review*, 2(1):64-67.
- Bragança, Albertino (2011). Identidade cultural e Santomensidade. Comunicação apresentada no I Fórum Nacional da Cultura, realizado na Biblioteca Nacional de São Tomé e Príncipe a 22 de Novembro.
- Brorsen, W., Chavas, J.P., Grant, R., & Schnake, D. (1985). Marketing Margins and Price Uncertainty: The Case of the U.S. Wheat Market. *American Journal of Agricultural Economics*.
- Cappelle, J. (2008). Towards a Sustainable Cocoa Chain. Oxfam International Research Report, January. Disponível em: https://www.icco.org/sites/www.roundtablecocoa.org/comment_documents/77_Towards%20a%20Sustainable%20Cocoa%20Chain%20Report_ENGLISH.pdf (acesso em 5 de março de 2018).
- Castaño, Inês (2012). São Tomé e Príncipe: Cultura(s)/Património(s)/Museu(s). Trabalho de Projecto de Mestrado em Museologia, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Cateora, P. R. (2015). *International marketing 15E*. Tata McGraw-Hill Education.
- Chan, F. (2003). Performance measurement in a supply chain. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 42(13):534-548.

- Chan, F., Qi, H., Chan, H., Lau, C. & Ip, R. (2003). A Conceptual Model of Performance Measurement For Supply Chains. *Management Decision*. 41.
- Coutinho, C.P. (2011). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática. (L. Almedina, Ed.) (2a ed., pp 343). Coimbra.
- De Toni, A. & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2):46-70.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica) CIES e-WORKING PAPER, Lisboa, n. 60, p. 1-24. Disponível em: http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003 (acesso em 17 março de 2018).
- DARAP – Direção de Agricultura da Região Autónoma do Príncipe (2018). Lista Actualizada dos Beneficiários das Terras Agrícolas do Príncipe 2016/Produtores de Cacau.
- Fafchamps, M. & Hill, R. (20015). Selling at the Farmgate or Travelling to Market, *American Journal of Agricultural Economics*, Agricultural and Applied Economics Association, vol. 87(3), pages 717-734.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10 (1), pp. 25-49.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, XVIII (1), pp. 77-89.
- Ferreira, M., Reis, N. & Serra, F. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.
- Gayi, S. K. & Tsowou, K. (2016). Cocoa industry: Integrating small farmers into the global value chain. Special Unit on Commodities, UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva. Disponível em: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/suc2015d4_en.pdf (consulta em 8 julho de 2018).
- Gilbert, C. (2006). Value Chain Analysis and Market Power in Commodity Processing with Application to the Cocoa and Coffee Sectors. Università Degli Studi di Trento – Dipartimento di Economica Discussion Paper No. 5.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J. C. & Graham, W. F. (1989). Towards a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, New York, v. 11, n.3, p. 255-274, 1989.

- Gummeson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability, *European Journal of Marketing*, Vol. 39:3/4, pp.309-327.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Business.
- Hax, A C. & Majluf, N. S. (1999). *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Granica, Barcelona.
- ICCO - International Cocoa Organization (2007). *Sustainable Cocoa Economy: A Comprehensive and Participatory Approach*, Note by The ICCO Secretariat for the twelfth meeting of the Consultative Board on the World Cocoa Economy, Kuala Lumpur, 12 March.
- ICCO - International Cocoa Organization (2017). *Anual Report 2014-2015*. Disponível em: https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/1-annual-report.html (consulta em 5 março de 2018).
- ICCO - International Cocoa Organization (2018). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*, Vol. XLIV - No. 1. Disponível em: <https://www.icco.org/about-us/icco-news/389-may-2018-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics.html> (consulta em 15 junho de 2018).
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2018). *Informações Estatísticas*. Disponível em: <https://www.ine.st> [Consulta em 11 de Junho de 2018].
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2017). *Estatísticas da Educação*. Disponível em: <https://www.ine.st/index.php/informacoes-estatisticas/educacao> [Consulta em 11 de Junho de 2018].
- Jordaan, Henry & Grove, Bennie & Backeberg, R. Gerhard. (2014). Conceptual framework for value chain analysis for poverty alleviation. *Agrekon*. 53. 1-25. 10.1080/03031853.2014.887903.
- Kerin, R., Hartley, S., Berkowitz, E. & Rudelius, W. (2008). *Marketing*. 8ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Kirsten, J. & Sartorius, K. (2002). *Linking agribusiness and small-scale farmers in developing countries: Is there a new role for contract farming?* Working paper: 2002-13. Universidade de Pretoria.
- Koning, N. & Jongeneel, R. (2008). La CEDEAO Peut-elle Créer un OPEP du Cacao Durable?. *Revue Tiers Monde*, 195,(3), 661-681. doi:10.3917/rtm.195.0661. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2008-3-page-661.htm#no176> (consulta em 5 janeiro de 2018)

- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall, Boston.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.
- Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), pp. 55-73.
- Laven, A. (2005). Relating Cluster and Value Chain Theory to Upgrading of Primary Commodities: the Cocoa chain in Ghana. AMIDSt, University of Amsterdam.
- Lee, H. (2004). The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*, 10:102- 113.
- Lee, J., Gereffi, G. & Beauvais, J. (2010). Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109 (31), 12326–12331.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.
- Louw, A., Jordaan, D., Ndanga, L. and Kirsten, J.F. (2008). Alternative marketing options for small-scale farmers in the wake of changing agri-food supply chains in South Africa. *Agrekon* 47(3):287–308.
- Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Editora Bookman. ISBN: 978-857-780-975-2.
- McDonald, M., Smith, B. & Ward, K. (2006). *Marketing Due Diligence*. Oxford, Butterworth Heinemann.
- Mcdonald, M. (2005). Planejamento Estratégico de Marketing – Teoria e Prática. In M. Baker (Ed.), *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Campus-Elsevier.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Marreiros, C. (1999). O marketing e as denominações de origem e indicações geográficas. O caso da região Alentejo., APDEA, Associação Portuguesa de Economia Agrária, III Edição do Prémio de Estudos de Economia Agrária e Agroalimentar (1º Prémio).

- Minten, B. & Kyle, S. (2000). Retail margins, price transmission and price asymmetry in urban food markets: The case of Kinshasa (Zaire). *Journal of African Economies*, 9(1), 1- 23.
- Minten, B. (2008). The food retail revolution in poor countries: is it coming or is it over? *Economic Development and Cultural Change* 56, 767-789.
- Minten, B. & Reardon, T. (2008). Food prices, quality, and quality's pricing in supermarkets versus traditional markets in developing countries. *Review of Agricultural Economics* 30 (3), 480-490.
- Minten, B., Randrianarison, L. & Swinnen, J. (2009). Global retail chains and poor farmers: Evidence from Madagascar. *World Development* 37 (11), 1728–1741.
- Mintzberg, H., Quinn, J. , & Ghoshal, S. (1995). *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.
- O'Cassa, A., Ngob, L., & Siahtiria, V. (2012). Examining the marketing planning – marketing capability interface and consumer-centric performance in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 20, nº6, 463-481.
- Oliveira, A. (2014). *Certificação do Cacau de São Tomé como Indicação Geográfica*. Dissertação de Mestrado em Qualidade e Segurança Alimentar. Instituto Politécnico de Bragança.
- Orlandi, F. (2011). *Cadeia de Valores do Cacau em São Tomé e Príncipe*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Alimentar. Instituto Superior de Agronomia, Universidade Técnica de Lisboa.
- PAPAC - Projecto de Apoio à Agricultura Comercial (2018). *Dados dos Produtores da CECAB e CECAQ11 por Associação em 2017 e da Evolução da Produção de Cacau Biológico*.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (13.ª ed.). São Paulo: Editora Campus.
- Saab, W. & Schouten, E. (2018). Connecting the dots: Progress measurement in the cocoa sector. Reflecting on the 4th World Cocoa Conference in Berlin. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/connecting-dots-progress-measurement-cocoa-sector-william-saab> (consulta em 5 junho de 2018).
- Saunders, J., Saker, & Smith, G. (1996). Foreword: Exploring Marketing Planning. *Journal of Marketing Management*, 1-3.
- Silvério, M. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Évora: Publicações Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresariais.

- Smith, A., Watkiss, P., Tweddle, G., McKinnon, A., Browne, M., Hunt, A., Treleven, C., Nash, C. & Cross, S. (2005). The Validity of Food Miles as Indicators of Sustainable Development. Oxon, AEA Technology pic.
- Stanley F. S., Olson, E. M. & Hult, G. T. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, N.º53, p.469-479.
- Stanley, F. S., Hult, G. T. & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness, *Industrial Marketing Management* 39 (2010) 551–559.
- Talbot, J. (2002). Tropical Commodity Chains, Forward Integration Strategies and International Inequality: Coffee, Cocoa and Tea. *Review of International Political Economy* 9:4, pp 701-734.
- Toledo, L., Campomar, M. & Toledo, G. (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Revista O & S – Organizações e Sociedade*, vol. 13, n. 37.
- Toledo, L. (2012). Marketing Estratégico (organizador Bráulio Oliveira), Pearson Education.
- Tuzzo, S. & Braga, C. (2016). O Processo de Triangulação da Pesquisa Qualitativa: O Metafenômeno como Gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo (SP), v. 4, n.5, p. 140-158, agosto.
- Valdés, Jesus (2003). Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA/USP.
- Van der Meer, C. & Ignacio, L. (2006). Standards and Supply-Chain Coordination - Impact on Small-Scale Producers, paper presented at the workshop on Governance, Coordination and Distribution along Commodity Value Chains organized by the FAO Commodities and Trade Proceedings, in Rome on April 4-5.
- Vettas, N. (2006). Market Control and Competition Issues along the Commodity Value Chain, paper presented at the workshop on Governance, Coordination and Distribution along Commodity Value Chains organized by the FAO Commodities and Trade Proceedings, in Rome on April 4-5.
- Viana, C., & Hortinha, J. M. R. (2002). Marketing internacional. Edições Sílabo.
- Walter, S.A., & Bach, T.M. (2009). Adeus papel, marca textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Aplas.ti. In: SEMEAD, XII, Seminários de Administração, 17p., São Paulo. Anais.

Entrevista aos Produtores

Este guião de entrevista é realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Marketing, da Universidade de Évora. Pretende-se aplicar o presente guião aos principais intervenientes na cadeia de Valor do Cacau Biológico de STP. Toda a informação fornecida será tratada como confidencial. Obrigado pelo seu tempo!

Tema: Estratégia de Marketing e Criação de Valor do Cacau Biológico de STP no Mercado Internacional. Objetivo Geral: propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local.

Designação	Objetivos Específicos	Formulário de Perguntas
Parte I – Legitimação da Entrevista	- Validar a entrevista; - Pedir autorização para gravar; - Motivar o entrevistado	Uma vez que será garantida a confidencialidade de todos os dados, será possível proceder à gravação desta entrevista?
Parte II – Caracterização do Entrevistado	- Conhecer o perfil pessoal e académico do entrevistado/a - Caracterizar a sua função	1 – Localização? 2 - Qual a sua idade? 3- Tempo na atividade no cacau biológico? 4 - Área de Formação? _____ Função? _____ 5 – Registo na Cooperativa _____ desde _____?
Parte III – Produção /Agricultores	- Conhecer o histórico do agricultor e da empresa produtora de Cacau Biológico	6. Objetivo principal da produção? 7. Tamanho da exploração? _____ (ha) Lotes CB? _____ Área total CB? ____ 8. Produção Total do Cacau biológico? 9. Outro sistema de produção de cacau para além do Biológico, Qual? 10. Produção de outras culturas para além do cacau? Quais? 11. Problemas com a cultura do cacau? 12. Relativamente ao Cacau colhido, qual o volume de entrega/venda e como. Goma? _____ Seco? _____ 13. 14. Dificuldade em cumprir as normas de produção do cacau biológico? 15. Forma de Venda? A quem e porquê? 16. Principais problemas na venda? 17. Preço de venda Goma? Preço de venda Seco? 18. Como se financia para produzir o cacau? 19. Está satisfeito com a forma como o cacau biológico está a ser gerido e internacionalizado? O que acha que pode/deve mudar? 20. A Cooperativa disponibiliza formação técnica aos agricultores? E informação sobre as estratégias de criação de valor e de marketing do cacau biológico? Sugestões a fazer para melhorar?

Entrevista aos Distribuidores

Este guião de entrevista é realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Marketing, da Universidade de Évora. Pretende-se aplicar o presente guião aos principais intervenientes na cadeia de Valor do Cacau Biológico de STP. Toda a informação fornecida será tratada como confidencial. Obrigado pelo seu tempo!

Tema: Estratégia de Marketing e Criação de Valor do Cacau Biológico de STP no Mercado Internacional. Objetivo Geral: propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local.

Designação	Objetivos Específicos	Formulário de Perguntas
Parte I – Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Validar a entrevista; - Pedir autorização para gravar; - Motivar o entrevistado 	Uma vez que será garantida a confidencialidade de todos os dados, será possível proceder à gravação desta entrevista?
Parte II – Caracterização do Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o perfil pessoal e académico do entrevistado/a - Caracterizar a sua função na cadeia de valor 	1 – Localização? 2 - Qual a sua idade? 3- Tempo na atividade de distribuição/intermediação do CB? 4 - Área de Formação? _____ Função? _____ 5- Empresa? _____
Parte III – Distribuição / Intermediários/	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o histórico do agricultor e da empresa produtora de Cacau Biológico e as formas de atuação dos intermediários 	6. Objetivo principal da compra de CB? 7. Volume de CB comprado? Sazonalidade? Goma? _____ Seco? _____ 8. Volume de outro cacau comprado? Qual? Sazonalidade? Goma? _____ Seco? _____ 9. Principais problemas na compra do CB aos agricultores? Como melhorar? 10. Preço de compra Goma ao Produtor? Preço de venda da Goma? 11. Preço de compra Seco? Preço de venda Seco? 12. Volume de CB vendido? Goma? _____ Seco? _____ 13. Forma de Venda do CB? A quem e porquê? 14. Principais problemas na distribuição/venda do CB? Como melhorar? 15. Volume de CB exportado? Goma? _____ Seco? _____ Como? 16. Principais problemas na exportação do CB? Como melhorar? 17. Incorpora valor ao CB exportado/internacionalizado? Como? 18. Principal destino do CB exportado? Desde quando? 19. Como se financia para distribuir/exportar o CB? 20. Realiza atividades de marketing? Quais? 21. Realiza controlo de qualidade/Tem sistema de controlo da qualidade? 22. Considera que contribui para a criação de valor do CB? Como (ex. transformação)? Se não, como pode melhorar/contribuir? 23. Considera que contribui para a internacionalização do CB? Como? Se não, como pode melhorar/contribuir? 24- Está satisfeito com a forma como o CB está a ser gerido e internacionalizado? O que acha que pode/deve mudar? Qual o seu contributo? 25-Sugestões gerais a fazer para melhorar a cadeia de valor?

Entrevista às Cooperativas/Empresas Privadas

Este guião de entrevista é realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Marketing, da Universidade de Évora. Pretende-se aplicar o presente guião aos principais intervenientes na cadeia de Valor do Cacau Biológico de STP. Toda a informação fornecida será tratada como confidencial. Obrigado pelo seu tempo!

Tema: Estratégia de Marketing e Criação de Valor do Cacau Biológico de STP no Mercado Internacional. Objetivo Geral: propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local.

Designação	Objetivos Específicos	Formulário de Perguntas
Parte I – Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Validar a entrevista; - Pedir autorização para gravar; - Motivar o entrevistado 	Uma vez que será garantida a confidencialidade de todos os dados, será possível proceder à gravação desta entrevista?
Parte II – Caracterização do Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o perfil pessoal e académico do entrevistado/a - Caracterizar a sua função 	1 – Localização? 2 - Qual a sua idade? 3- Tempo na atividade no cacau biológico? 4 - Área de Formação? _____ Função? _____ 5 – Tempo na Cooperativa _____ desde _____?
Parte III – CECAB CECAC Sãootão	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o histórico da CECAB, CECAC e Sãootão e suas estratégias para agregar valor e internacionalizar o Cacau Biológico, as implicações e os pontos fortes e fracos 	6. Objetivo principal? Como se financia? Pontos Fortes e Fracos? 7. Área de Intervenção? _____ (ha) Volume Cacau Goma? _____ Seco? _____ 8. Problemas identificados na compra de cacau aos agricultores? 9. Principais problemas na internacionalização do cacau biológico? 10. Qual o volume de cacau transacionado mercados internacional? Goma? _____ Seco? _____ 11. Forma de venda nos mercados internacionais? Quem? Quando? Quanto? Forma? 12. Processamento do cacau para o mercado internacional? Qual? 13. Se não faz processamento, porquê? 14. Preço de venda Goma? Preço de venda Seco? Fixo? Contratualizado? Diferenciação por mercados? Preço por qualidade? 15. Preço Ideal de venda Goma? Preço Ideal de venda Seco? 16. Quais os principais mercados? 17. Existem Barreiras jurídico-Legais? Quais? E problemas com o sistema de controlo de qualidade e de certificação? O que fazer para melhorar? 18. Existe Estratégia Nacional de Internacionalização? Devia existir? Como? 19. Qual o fluxo/etapas para a obtenção do cacau comercial? Quantidade Semente? Quebras? Quantidade Fermentação? Secagem? Limpeza e Calibragem? Embalagem? Armazenamento do cacau comercial? 20. Tipo de Distribuição? Tempo? Sazonalidade? Dificuldades? Melhorias a fazer? 21. Cooperativa adota algum planeamento estratégico? Qual a sua periodicidade? Que técnicas usa? Sistema usado para processar informação? 22. Que oportunidades de mercado internacional identifica para o Cacau biológico? E que barreiras/ameaças? 23. Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade/ as vantagens competitivas internacionais do cacau biológico? 24. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da cooperativa para criação de valor e impulsionar as vendas internacionais? Quais Pontos fortes e fracos? Principais dificuldades? 25. Quais devem ser os objetivos a curto, médio e longo prazo para impulsionar a internacionalização do cacau biológico? Que estratégias para os alcançar? O que acha que pode/deve mudar? 26. Que formação é disponibilizada aos agricultores e estratégias de motivação para garantir os níveis e a qualidade da produção do cacau biológico? 27- Sugestões a fazer para melhorar o desempenho da cooperativa?

	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as estratégias marketing e a criação de valor - Conhecer oportunidades de internacionalização 	<p>28 – Tem uma área/um responsável pelo marketing?</p> <p>29- Qual o tipo de clientes alvo para o cacau biológico? Como chegam os clientes pela primeira vez? Quais os clientes mais importantes? E leais? Origem?</p> <p>30- Como foi iniciado o processo de internacionalização? Modos de entrada?</p> <p>31. Quais os mercados internacionais mais importantes? Quais foram abandonados e porquê?</p> <p>32 – Qual o Cacau mais procurado? Goma? Seco? Comercial?</p> <p>33 – Que imagem tem o cacau Biológico nos mercados internacionais? Porquê?</p> <p>34 - Desenvolve políticas para captar e satisfazer os clientes? Como? Quais?</p> <p>35- Quais os investimentos feitos em termos de promoção da marca? Dê exemplos.</p> <p>36- Tem um logotipo? Uma página Web? O que transmite? Ou o que pretendia que transmitisse?</p> <p>37 – São realizadas ações concretas (campanhas promocionais, publicitárias e humanitárias e em que espaços) de Marketing? Exemplifique.</p> <p>38- Considera que a o cacau biológico tem concorrência direta? Se sim Quais? O que o distingue da concorrência? E indireta? Qual?</p> <p>39- Faz análise da concorrência? Que estratégias usa para fazer face á concorrência?</p> <p>54 - Considera que as oportunidades desenvolvidas através de marketing são uma mais valia na competitividade e acréscimo de valor para o cacau biológico? Porquê?</p> <p>40 - Há perspectivas de investir em novos produtos para satisfazer os clientes? Dê exemplos</p> <p>41-Acha que a comunicação/divulgação tem sido suficiente ou poderia fazer algo mais? O quê?</p> <p>42 - Como considera possível uma abordagem do marketing ao nível internacional?</p> <p>43 – A imagem do Cacau Biológico pode ser encarada como um instrumento de marketing nos mercados internacionais? Como a melhorar?</p> <p>44 – Como gostaria que o cacau Biológico se posicionasse daqui a 10 anos?</p> <p>45 - Acha uma mais valia apostar na imagem de um amacaunizado Cacau Biológico de STP?</p> <p>46- Outras sugestões/comentários:</p>
--	---	--

Entrevista aos Decisores Políticos

Este guião de entrevista é realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Marketing, da Universidade de Évora. Pretende-se aplicar o presente guião aos principais intervenientes na cadeia de Valor do Cacau Biológico de STP. Toda a informação fornecida será tratada como confidencial. Obrigado pelo seu tempo!

Tema: Estratégia de Marketing e Criação de Valor do Cacau Biológico de STP no Mercado Internacional. Objetivo Geral: propor uma estratégia de marketing e criação de valor para o cacau de STP que impulse as vendas no mercado internacional e a produção local.

Designação	Objetivos Específicos	Formulário de Perguntas
Parte I – Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Validar a entrevista; - Pedir autorização para gravar; - Motivar o entrevistado 	Uma vez que será garantida a confidencialidade de todos os dados, será possível proceder à gravação desta entrevista?
Parte II – Caracterização do Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o perfil pessoal e académico do entrevistado/a - Caracterizar a sua função decisória 	1 – Localização? 2 - Qual a sua idade? 3- Área de Formação? _____ Função? _____ 4- Intervenção nas decisões da Cadeia de CB a que nível?
Parte III –Decisores Políticos de Top e Intermédios	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as medidas de Política para aumento da produção e internacionalização do CB 	5- Existe uma política de incentivo/apoio à produção e internacionalização do CB? Ou uma Carta Agrícola Nacional com medidas de política para o CB? 6- Considera que existem Restrições jurídico-legais à expansão do CB? E outros problemas? 7-Quais os Riscos, ameaças, desafios existentes à internacionalização? E à criação de Valor? 8- Acha uma mais valia apostar na imagem de uma marca única do Cacau Biológico de STP? 9- Que outras ações/estratégias sugere para a criação de valor e internacionalização do CB? 10-Outros comentários/contributos/melhorias?

ⁱ Estimativa publicadas no *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*, Vol. XLIV - No. 1 - 2017/2018.